Innovation, Science and Economic Development Canada

Innovation, Sciences et Développement économique Canada

ÉVALUATION HORIZONTALE DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

RAPPORT D'ÉVALUATION

JUIN 2019

Canada

La présente publication est disponible en ligne à l'adresse http://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h_03899.html
.

Pour obtenir un exemplaire de cette publication ou un format substitut (Braille, gros caractères), veuillez remplir le formulaire de demande de publication à l'adresse www.ic.gc.ca/demande-publication ou communiquer avec :

Centre de services aux citoyens d'ISDE
Innovation, Sciences et Développement économique Canada
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Canada

Téléphone (sans frais au Canada) : 1-800-328-6189
Téléphone (international) : 613-954-5031
ATS (pour les personnes malentendantes) : 1-866-694-8389
Les heures de bureau sont de 8 h 30 à 17 h (heure de l'Est).
Courriel : ISDE@Canada.ca

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission du ministère de l'Industrie, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, que le ministère de l'Industrie soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec le ministère de l'Industrie ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez demander l'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne à l'adresse www.ic.gc.ca/demande-droitdauteur ou communiquer avec le Centre de services aux citoyens d'ISDE aux coordonnées ci-dessus.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de l'Industrie, 2019.

No de cat. Iu4-269/2019F-PDF
ISBN 978-0-660-32617-7

Also available in English under the title: *Horizontal Evaluation of the Community Futures Program*

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE i
RECOMMANDATIONS II
1.0 INTRODUCTION 1
1.1 APERÇU DU RAPPORT 1
1.2 PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS 1
1.3 PORTRAIT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RURAL 4
1.4 MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME 10
2.0 MÉTHODE 12
2.1 APPROCHE DE L'ÉVALUATION 12
2.2 OBJECTIF ET PORTÉE 12
2.3 ENJEUX ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION 13
2.4 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES 14
2.5 LIMITATIONS 17
3.0 CONSTATS 18
3.1 PERTINENCE 18
3.2 RENDEMENT : EFFICACITÉ 26
3.3 RENDEMENT : EFFICIENCE 45
4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 49
4.1 PERTINENCE 49
4.2 RENDEMENT : EFFICACITÉ 49
4.3 RENDEMENT : EFFICIENCE 50
4.4 RECOMMANDATIONS 50
SOURCES 51

Annexe A – Cadre d'évaluation
Annexe B – Études de cas entreprises par région

LISTE DES ACRONYMES

ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
ADR	Agence de développement régional
APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
CBDC	Corporations au bénéfice du développement communautaire
DC	Développement des collectivités
DEC-Q	Agence de développement économique Canada pour les régions du Québec
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest
FedDev	Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario
FedNor	Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique
PDC	Programme de développement des collectivités
PME	Petites et moyennes entreprises
PPTF	Programme de partenariat transfrontalier
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SDC	Société de développement commercial
SMR	Stratégie de mesure du rendement

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Budget du programme au cours de la période d'évaluation, par ADR/FedNor (en millions de dollars)
Tableau 2 : Nombre d'entrevues avec des informateurs clés par groupe d'intervenants
Tableau 3 : Répondants à l'enquête menée auprès des clients par type de client et par région
Tableau 4 : Exemples de programmes provinciaux de soutien aux entreprises
Tableau 5 : Nombre et valeur des prêts approuvés par les SADC par région (de 2013-2014 à 2017-2018)
Tableau 6 : Nombre de clients des services aux entreprises (de 2013-2014 à 2017-2018) sans prêt, sauf indication contraire
Tableau 7 : Nombre d'activités de développement économique local
Tableau 8 : Investissement annuel et effet de levier des projets et des plans de développement économique local
Tableau 9 : Plans stratégiques et partenaires, nouveaux ou en cours, de 2013-2014 à 2017-2018
Tableau 10 : Coûts administratifs (F et E) en pourcentage des subventions et contributions (S et C)

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure 1 : SADC appuyées par le PDC, par région
Figure 2 : Modèle logique du PDC
Figure 3 : Croissance annuelle moyenne de l'emploi dans les entreprises appuyées et non appuyées par le PDC, par région.
Figure 4 : Taux de survie annuels des entreprises appuyées et non appuyées par le PDC dans toutes les régions.
Figure 5 : Croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des entreprises appuyées et non appuyées par le PDC, par région.

SOMMAIRE

APERÇU DU PROGRAMME

Le Programme de développement des collectivités (PDC) appuie le développement économique principalement dans les régions rurales du Canada par l'entremise d'un réseau de 256 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Les SADC sont des organisations indépendantes sans but lucratif régies par un conseil d'administration bénévole composé de membres de la collectivité. Ils offrent un soutien direct aux collectivités locales dans quatre domaines : le financement aux entreprises, les services de soutien aux entreprises, le développement économique local (DEL) et la planification stratégique.

Le PDC fait partie du portefeuille ministériel d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE). Il est géré par quatre agences de développement régional (ADR) : l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC-Q), l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev) et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO), ainsi que l'Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor) (désignés dans ce rapport comme les ADR).

OBJECTIF ET MÉTHODE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation fournit une évaluation nationale du rendement du PDC entre 2013-2014 et 2017-2018 et de la pertinence du programme. Il s'agit de la première évaluation nationale du programme depuis la phase pilote du PDC en 1990. La Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'ISDE a dirigé la présente évaluation horizontale en étroite collaboration avec les ADR. L'évaluation comprenait six méthodes de collecte de données : une revue de la documentation et de littérature, un examen des données, des entrevues avec des informateurs clés, des études de cas et des sondages auprès des SADC et de leurs clients. La collecte de données s'est échelonnée entre mai et août 2018.

CONSTATS

Pertinence

Le développement économique des collectivités rurales est complexe et dépend d'un certain nombre de facteurs interdépendants. Les collectivités rurales sont confrontées à toute une série de difficultés. L'évaluation a révélé qu'il existe un grand besoin de programmes fédéraux continus de développement économique dans les collectivités desservies par les SADC, en particulier les collectivités plus petites et plus éloignées. Il est clair aussi que les services particuliers que les SADC fournissent par l'entremise du financement du PDC dans les zones rurales sont nécessaires. Le financement du PDC appuie des initiatives harmonisées avec les priorités du gouvernement fédéral, y compris le Plan pour l'innovation et les compétences.

Rendement : Efficacité

Le PDC a contribué à l'atteinte d'un grand nombre des résultats escomptés, en particulier ceux liés au financement et aux services de soutien aux entreprises. Ces résultats comprennent le renforcement des pratiques commerciales, de la stabilité et de la croissance économiques, de la création d'emplois et de la diversification des économies rurales. La conception du programme, en grande partie sa flexibilité qui permet aux SADC d'adapter leurs activités pour répondre aux besoins locaux, facilite l'atteinte des résultats. Toutefois, il est difficile d'évaluer les

résultats liés au développement économique local et à la planification stratégique à l'échelle nationale (dans les régions où ces activités sont mises en œuvre), car la façon dont ces activités sont mises en œuvre et dont le rendement de ces composantes de programme est mesuré à l'échelle du pays et la façon dont leurs résultats sont mesurés varient.

Bien que les considérations relatives à l'inclusivité (analyse comparative entre les sexes plus [ACS+]) actuellement exigées de tous les programmes fédéraux, n'aient pas encore été officiellement intégrées au PDC, le programme dispose de diverses approches mises en place pour répondre aux besoins de différents groupes identitaires comme les femmes, les peuples autochtones, les jeunes, les immigrants et les personnes handicapées. Les ADR ont collaboré à l'élaboration d'une stratégie nationale de mesure du rendement (stratégie de MR) pour le PDC. Son utilisation des données de Statistique Canada pour brosser un tableau national des résultats du programme pour les petites entreprises peut être considérée comme une pratique exemplaire. Toutefois, il y a encore des lacunes dans l'harmonisation des mesures de rendement régionales avec la stratégie nationale et dans la mesure des résultats du développement économique local et de la planification stratégique.

Au niveau communautaire, l'évaluation a permis de déterminer que les SADC collaborent efficacement avec un large éventail d'organisations et mettent en œuvre une gamme de services adaptés aux besoins et au potentiel locaux. Toutefois, il pourrait être possible d'accroître l'uniformité à l'échelle nationale dans des domaines précis, comme la mesure du rendement. Il serait également possible d'examiner plus en profondeur d'autres aspects de la mise en œuvre des programmes qui pourraient tirer parti d'une plus grande uniformité, comme les modèles de financement, et où la flexibilité devrait être maintenue pour répondre aux besoins régionaux.

Rendement : Efficience
Le PDC est généralement mis en œuvre de manière efficace. Il continue d'atteindre ses principaux objectifs malgré la baisse de la valeur réelle de son financement de programme. Certains éléments du programme, comme la contribution continue des conseils d'administration bénévoles des SADC et les services partagés, aident à soutenir l'efficience dans la mise en œuvre du programme. Toutefois, le peu de données comparables entre les ADR et les SADC a empêché l'évaluation complète de l'efficience du programme.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations visent à reconnaître l'importance de la mise en œuvre régionale du PDC pour répondre aux besoins locaux et aux capacités uniques, tout en identifiant les possibilités d'améliorer la capacité de rendre compte de sa pertinence et de son rendement à l'échelle nationale. Les ADR et FedNor doivent poursuivre leur travail afin de fournir un tableau national complet des résultats du PDC, dans la mesure du possible, en :

- harmonisant la mesure du rendement régional avec la stratégie de MR, y compris l'examen et l'amélioration de l'adoption des définitions communes des données énoncées dans la stratégie;
- explorant des façons d'améliorer la façon dont les répercussions des composantes de développement économique local et de planification stratégique sont mesurées et l'éventail des interventions dans ces domaines est saisi;
- envisageant l'ajout d'indicateurs normalisés pour tenir compte des considérations liées à l'ACS+;
- explorant des façons de fournir une évaluation quantitative de niveau national de l'efficacité du programme.

1.0 INTRODUCTION

1.1 APERÇU DU RAPPORT

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation horizontale nationale du Programme de développement des collectivités (PDC) réalisée en 2018. Le PDC fait partie du portefeuille ministériel d'Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE). Il est géré par quatre agences de développement régional (ADR) : l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC-Q), l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev) et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO), ainsi que l'Initiative fédérale de développement économique dans le Nord de l'Ontario (FedNor) (désignées dans ce rapport comme les ADR)[1]. Le but de la présente évaluation est de mesurer la pertinence et le rendement du PDC. Le rapport est organisé en quatre parties :

- La partie 1 décrit le contexte du programme et son modèle logique;
- La partie 2 présente la méthodologie employée pour effectuer l'évaluation et traite des limites de l'évaluation;
- La partie 3 présente les constats relatifs aux points à examiner (pertinence et rendement);
- La partie 4 résume les conclusions de l'étude et présente les recommandations.

1.2 PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

Le PDC aide principalement les collectivités rurales à renforcer leurs capacités et leur autonomie en diversifiant leur base économique et en utilisant des solutions locales pour relever leurs défis uniques[2]. Le financement accordé dans le cadre du PDC aide les collectivités à atteindre trois objectifs principaux :

- « Stabilité économique, croissance et création d'emplois;
- des économies locales en milieu rural, diversifiées et concurrentielles;
- Soutenir la création de collectivités économiquement viables[3]. »

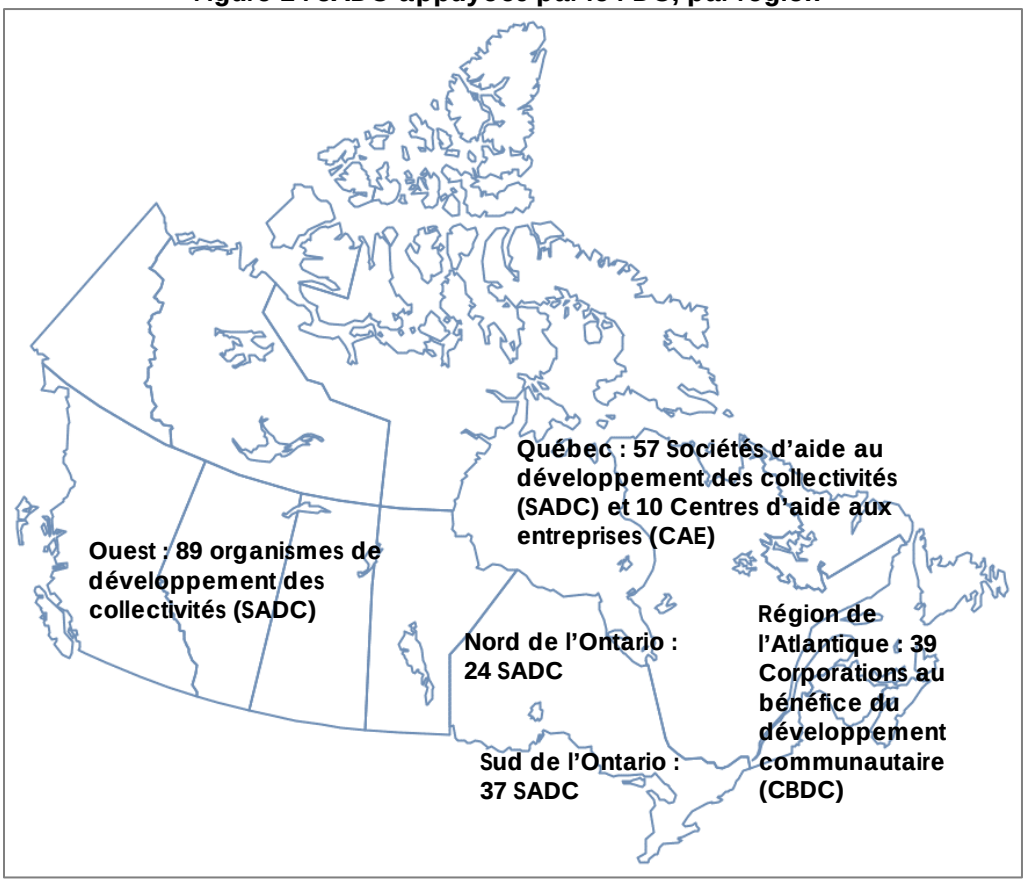
APERÇU DU PDC :

- Le PDC appuie le développement économique en aidant les collectivités, principalement dans les régions rurales, à élaborer et à mettre en œuvre des solutions locales aux problèmes locaux. Il est offert par un réseau national de 256 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC).
- Les SADC sont des organisations indépendantes sans but lucratif régies par un conseil d'administration bénévole composé de membres de la collectivité.
- Le PDC est une pierre angulaire de l'appui du gouvernement du Canada au développement des collectivités rurales.

[1] La responsabilité des Sociétés d'aide au développement des collectivités du Nunavut et des Territoires du Nord-Ouest a été transférée aux gouvernements territoriaux en 1995. Par conséquent, les SADC des territoires canadiens ne reçoivent pas de financement fédéral du PDC.
[2] ISDE. (2010). Programme de développement des collectivités : Modalités.
[3] ISDE. (2010). Programme de développement des collectivités : Modalités, page 2.

Le PDC a été créé en 1985[4] sous l'égide du ministère des Ressources humaines et du Développement du Canada. En 1995, l'administration du programme a été transférée aux ADR[5]; en 2015, la surveillance ministérielle des ADR et, par extension, du PDC, a été transférée au ministre d'ISDE. Toutefois, la responsabilité première du PDC incombe aux ADR qui fournissent des fonds à 256 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) pour appuyer leurs programmes de développement économique[6]. La figure 1 montre la répartition des SADC par région.

Figure 1 : SADC appuyées par le PDC, par région[7]



Les SADC sont des organisations indépendantes, constituées en société sans but lucratif qui sont supervisées par un conseil d'administration bénévole, composé de membres de la collectivité. Elles sont des acteurs importants dans leur collectivité pour la planification et le développement économique, et constituent une source de financement et de soutien pour les entreprises dans des régions où la capacité dans ces domaines pourrait autrement être limitée[8].

[4] APECA, DEC-Q, DEO, FedDev et ISDE (pour FedNor). (2016).
[5] FedDev a été créée en 2009.
[6] ISDE. (2010); KPMG. (2017). Programme de développement des collectivités : document de discussion.
[7] Dans certaines régions, d'autres SADC existent, mais ne reçoivent pas de financement du PDC.
[8] Ference Weicker & Company Ltd. (2014). *Évaluation du Programme de développement des collectivités* (rapports). Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario.

Grâce au financement du PDC, les SADC offrent un soutien direct aux entreprises et aux collectivités locales dans quatre domaines décrits dans les modalités du programme :

- « Favoriser la **planification stratégique des collectivités** et le développement socioéconomique en collaborant avec leurs collectivités pour évaluer les problèmes locaux; établir des objectifs; planifier et mettre en œuvre des stratégies visant le développement des infrastructures humaines, organisationnelles et physiques, l'entrepreneuriat, l'emploi et l'économie;
- offrir des **services aux entreprises** par la prestation de conseils et d'information aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux entreprises d'économie sociale;
- donner **accès à du capital** pour aider les PME et les entreprises d'économie sociale existantes, ou à des entrepreneurs pour les aider à créer de nouvelles PME et entreprises d'économie sociale;
- soutenir des **projets collectifs et des initiatives spéciales** en collaborant avec d'autres partenaires du secteur public et de la société civile pour mettre en œuvre des projets collectifs stratégiques ou réaliser des initiatives spéciales ciblant les collectivités[9]. »

Bien que le financement fourni par l'entremise des ADR appuie la prestation de toutes ces activités, le financement réel fourni par les SADC aux PME provient de fonds d'investissement sous contrôle local établis par chaque SADC. De plus, l'accès à ces programmes et services[10] incluant les critères d'admissibilité sont déterminées par les SADC.

S'il est vrai que les SADC offrent les services décrits dans les modalités du PDC, les responsabilités des ADR comprennent :

- coordonner l'exécution du PDC;
- examiner les plans stratégiques et d'exploitation des SADC localees;
- distribuer les fonds du PDC au moyen d'accords de contribution avec chaque SADC locale;
- s'assurer que les exigences établies dans chaque accord de contribution sont respectées, au moyen de rapports et de vérifications des SADC locales;
- veiller à ce que le PDC soit exécuté conformément aux modalités nationales et aux autres politiques du gouvernement du Canada (y compris la directive sur les paiements de transfert);
- interpréter et s'assurer d'une compréhension commune des accords de contribution et les modalités nationales;
- élaborer des mesures du rendement et un document sur la stratégie nationale de MR;
- assurer l'harmonisation du rendement ministériel;
- recueillir les indicateurs de rendement et les données fournis par les SADC locales et en faire rapport, transférer les numéros d'entreprise des entreprises appuyées par le PDC à Statistique Canada (fournis par les SADC locales);
- rendre compte au ministre du portefeuille d'ISDE[11].

[9] ISDE. (2010). Programme de développement des collectivités : Modalités.
[10] ISDE. (2010). Programme de développement des collectivités : Modalités.
[11] ISDE. (2010). Programme de développement des collectivités : Modalités.

Les ADR reçoivent un financement annuel permanent (services votés) du PDC pour fournir un soutien financier aux SADC. Depuis 2010, un financement de 78,9 millions de dollars du PDC a été alloué annuellement aux ADR[12]. Le montant du financement accordé à chaque SADC varie d'une région à l'autre, certaines ADR fournissant des fonds supplémentaires pour appuyer les activités comprises dans le mandat du PDC. Le financement fédéral accordé aux SADC sert en grande partie à couvrir leurs frais d'exploitation courants. Le budget estimatif de chaque ADR (et de FedNor) pour le PDC, par année de la période d'évaluation, est résumé au tableau 1.

Tableau 1 : Budget du programme au cours de la période d'évaluation, par ADR/FedNor (en millions de dollars)[13]

	APECA	DEC-Q			FedNor	FedDev	DEO			Total		
	Total	Financement de base	Autres sources de financement	**Total**	**Total**	**Total**	Financement de base	Autres sources de financement	**Total**	Financement de base	Autres sources de financement	**Total**
2013-2014	13,2	21,0	8,0	29,0	8,8	11,3	24,6	5,8	30,4	78,9	13,8	92,7
2014-2015	13,2	21,0	8,0	29,0	8,8	11,3	24,6	5,8	30,4	78,9	13,8	92,7
2015-2016	13,2	21,0	8,0	29,0	8,8	11,3	24,6	5,8	30,4	78,9	13,8	92,7
2016-2017	13,2	21,0	8,0	29,0	8,8	11,3	24,6	5,5	30,1	78,9	13,5	92,4
2017-2018	13,2	21,0	8,0	29,0	8,8	11,3	24,6	5,5	30,1	78,9	13,5	92,4

†Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.
Source : Données internes du programme.
Remarque : Les montants du budget comprennent le financement des subventions et contributions et du fonctionnement et de l'entretien.

1.3 PORTRAIT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RURAL

Le développement économique des collectivités rurales est complexe et dépend d'un certain nombre de questions interdépendantes et indissociables. Tout d'abord, la définition du terme « rural » présente un défi. Habituellement, les collectivités rurales sont considérées comme des municipalités situées à l'extérieur des régions métropolitaines de recensement (RMR). Selon Statistique Canada, une RMR est formée d'une ou de plusieurs municipalités adjacentes centrées sur une agglomération d'au moins 10 000 habitants (appelée le noyau). Toutes les régions à l'intérieur de la RMR qui ne sont pas des centres de population sont des régions rurales[14]. Le Canada rural est extrêmement diversifié en termes de taille de population, de

[12] Données internes du programme.
[13] Les SADC tirent également parti des ressources financières et en nature des partenaires pour compléter le financement fédéral.
[14] Statistique Canada. (2011). RMR et AR : Définition détaillée, extraite de https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/92-195-x/2011001/geo/cma-rmr/def-fra.htm

densité et de niveau d'éloignement ou de proximité des centres urbains[15]. Un canton rural situé à l'extérieur de la région du Grand Toronto fait face à des problèmes différents de ceux d'une municipalité de taille semblable dans le nord de l'Alberta ou le sud du Nouveau-Brunswick. De plus, les « villes » sont définies différemment selon les provinces. Par exemple, n'importe quelle région qui est qualifiée de ville dans la province de l'Alberta doit avoir une population d'au moins 10 000 habitants, en plus d'autres critères comme la taille des parcelles de terrain des bâtiments de la région. Par contre, en Colombie-Britannique, une collectivité peut être considérée comme une ville d'un peu plus de 5 000 habitants, même si ce nombre diminue à l'avenir[16].

La proportion de Canadiens qui vivent dans les régions rurales a diminué et, en 2016, elle est demeurée inférieure à un Canadien sur cinq (18,7 %)[17]. De plus, les collectivités rurales comptent moins de jeunes adultes que le reste du Canada. Les jeunes (de 15 à 34 ans) représentent environ un quart de la population du pays. Toutefois, seulement 15 % des jeunes Canadiens vivent dans les régions rurales du Canada[18].

Les collectivités rurales connaissent également un fort exode des jeunes[19] et ont de la difficulté à attirer de nouveaux arrivants, ce qui entrave l'attraction et la rétention de nouveaux talents et entraîne de fréquentes pénuries de travailleurs qualifiés. Par conséquent, les pénuries de main-d'œuvre sont considérées comme l'un des principaux obstacles à l'investissement et à l'innovation. Les régions rurales du Canada connaissent généralement une diversification économique limitée, en particulier celles qui dépendent d'une seule industrie ou des ressources naturelles. À l'échelle nationale, les emplois ruraux sont généralement concentrés dans les industries dont l'emploi est en baisse (p. ex. l'emploi rural dans le secteur de la production de biens a diminué de 8 % entre 2011 et 2018)[20]. En outre, une proportion beaucoup plus élevée de résidents ruraux travaille dans l'industrie primaire et la construction. Ainsi, les zones rurales sont fortement touchées par les fluctuations des prix des produits de base et les chocs qui en découlent[21] En outre, elles sont susceptibles de souffrir des changements économiques mondiaux liés à l'émergence de nouveaux concurrents internationaux ou à la crise économique mondiale[22].

L'absence de connexion à large bande dans les collectivités rurales (38 % seulement des ménages ruraux ont accès à l'Internet à haut débit)[23] entrave leur adoption de technologies et leur compétitivité, nuit à leur capacité d'attirer des entreprises et limite davantage leur accès aux marchés régionaux, nationaux et internationaux. Les collectivités rurales continuent de connaître des lacunes croissantes en matière d'infrastructure. Plus une collectivité rurale est

---

[15] Fédération canadienne des municipalités (2018), Les défis ruraux : des possibilités nationales à saisir, p. 5. https://fcm.ca/sites/default/files/documents/resources/report/defis-ruraux-possibilites-nationales.pdf
[16] Revue mondiale de la population. (2019). Population des villes du Canada. http://worldpopulationreview.com/countries/canada-population/cities/
[17] Statistique Canada. (2016). Recensement, *certaines caractéristiques démographiques, Canada, aires de drainage principales et sous-aires de drainage,* tableau 17-10-0117-01.
[18] Gouvernement du Canada (2019). *Investir dans les jeunes Canadiens* https://www.budget.gc.ca/2019/docs/youth-jeunes/youth-jeunes-fr.pdf
[19] La migration des jeunes de 20 à 30 ans est le principal facteur responsable du déclin de la population rurale en Ontario. http://renforcercommunautesruralescanada.ca/defis/
[20] Statistique Canada. (2017). Emploi selon la catégorie de travailleurs et le secteur d'activité, annuel, centres urbains et régions rurales, tableau 14-10-0108.
[21] KPMG. (2017). Programme de développement des collectivités : document de discussion.
[22] KPMG. (2017). CKPMG. (2017). Programme de développement des collectivités : document de discussion.
[23] Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), *Rapport de surveillance des communications : Aperçu du secteur des télécommunications* (2017).

éloignée d'un centre urbain, plus les coûts de transport et l'accès aux services seront élevés et plus l'accès aux services sera faible.

Les économies mondiale et canadienne se transforment, ce qui a des répercussions sur les sociétés, les économies, les régions et la nature du travail[24]. En raison de l'évolution du portrait mondial et national, les collectivités rurales du Canada sont de plus en plus vulnérables aux difficultés liées à la démographie, à l'économie, à la technologie et à l'infrastructure.

Il est clair que les défis et les possibilités en milieu rural ne sont pas les mêmes partout au Canada et diffèrent d'une région à l'autre. La partie suivante donne un aperçu de la façon dont le PDC est exécuté dans chaque région.

APECA

Depuis 1995, l'APECA utilise le PDC pour financer la plupart des activités des Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) dans les quatre provinces de l'Atlantique (Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve-et-Labrador). Il y a actuellement 39 CBDC financées par le PDC[25] dans la région, desservant une population totale de 1,6 million de personnes dans des centaines de collectivités, allant des petits villages éloignés aux grandes régions économiques fonctionnelles. Le financement du PDC appuie également les activités de quatre associations provinciales de CBDC et d'une association régionale.

Services
Dans le cadre du PDC, les 39 CBDC de la région de l'Atlantique reçoivent un financement opérationnel pour soutenir le personnel et les dépenses de base. Chaque CBDC gère un fonds d'investissement indépendant et a accès à des capitaux supplémentaires provenant d'un fonds d'investissement central administré par l'Association des CBDC de l'Atlantique. Les CBDC utilisent les fonds d'investissement pour donner accès aux capitaux aux PME. Les CBDC offrent également des services de consultation, de formation en gestion des affaires et des conseils. Contrairement aux autres ADR, l'APECA n'utilise pas le PDC pour financer le développement économique local et la planification stratégique en raison de la disponibilité d'autres programmes, y compris ceux des gouvernements provinciaux, des organismes à but non lucratif et d'autres programmes de l'APECA (p. ex. le Programme de développement des entreprises).

Financement
Au cours de la période d'évaluation, l'APECA a reçu 13,2 millions de dollars par année en financement du PDC. Le modèle de financement de l'APECA établit le montant du soutien fourni à chaque CBDC en fonction des niveaux d'activité de prêt et des besoins financiers de chaque organisation. L'APECA utilise d'autres programmes, comme le Programme de développement des entreprises et le Fonds des collectivités innovatrices, pour appuyer des activités particulières des CBDC. La plupart des CBDC reçoivent également l'appui d'autres ministères fédéraux et des gouvernements provinciaux pour mettre en œuvre des initiatives spéciales, comme le Programme d'aide au travail indépendant (gouvernements provinciaux) et le Programme de formation sur les compétences numériques en milieu de travail (Bureau fédéral des petites et moyennes entreprises). Toutefois, le nombre de CBDC qui reçoivent un soutien dans le cadre d'une initiative donnée varie.

[24] Organisation de coopération et de développement économiques (2018). Rural 3.0, Un cadre pour le développement rural.
[25] Il y a deux autres CBDC dans la région de l'Atlantique qui ne reçoivent pas de financement du PDC.

Associations
Le PDC soutient des associations de l'APECA dans les quatre provinces de l'Atlantique ainsi qu'une association de l'Atlantique. Un tel soutien permet aux associations d'offrir une gamme de services, y compris la coordination et la liaison, le marketing, la formation et des initiatives d'économie de coûts, comme l'achat groupé de services de soutien en technologie de l'information et de programmes de prestations.

DEC-Q

DEC-Q offre le PDC dans la province de Québec depuis 1995. Il utilise le programme pour financer deux types d'organisationsde développement : Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et Centres d'aide aux entreprises. Il dessert 97 MRC[26] comptant jusqu'à 4,3 millions d'habitants.

Services
Comme dans les autres régions, chaque SADC gère un fonds d'investissement indépendant qui permet aux PME locales et régionales d'avoir accès à des capitaux. Les SADC offrent également aux PME une assistance technique sous forme de conseils, de services d'information et de consultations. Au niveau communautaire, les SADC fournissent une aide technique et financière pour appuyer la création de plans et d'initiatives de développement économique local en partenariat avec d'autres intervenants communautaires. Le soutien du PDC aux Centres d'aide aux entreprises du Québec ne sert qu'à financer les services consultatifs aux entreprises que ces centres offrent aux entrepreneurs.

Financement
Au cours de la période d'évaluation, DEC-Q a reçu 21 millions de dollars par année du PDC. Il a également utilisé 8 millions de dollars par année provenant des crédits fédéraux permanents (services votés) de DEC-Q pour fournir un financement supplémentaire aux SADC et aux CAE, ce qui porte le budget total du PDC à 29 millions de dollars par an. Selon le modèle de financement de DEC-Q, chaque SADC a reçu 340 362 $ en plus des 60 000 $ de la Stratégie emploi jeunesse fédérale. Les CAE ont reçu 181 785 $ par année pour couvrir les coûts de fonctionnement.

Associations
Le Réseau des SADC reçoit également 2 millions de dollars par année pour mettre en œuvre des initiatives spéciales (emploi étudiant, services de communications partagés et projets de développement économique local). Il coordonne la distribution de ce fonds aux SADC et aux Centres d'aide aux entreprises en fonction du mérite des projets soumis. Certaines SADC et certains CAE reçoivent des fonds supplémentaires pour s'assurer que leur prestation de services est conforme aux exigences de la *Loi sur les langues officielles.*

FedNor

Depuis 1995, ISDE (anciennement Industrie Canada) est responsable de la prestation du PDC dans le Nord de l'Ontario par l'entremise de FedNor. Au moyen du PDC, il appuie 24 SADC dans le Nord de l'Ontario. Les SADC appuyées par FedNor desservent une population totale de près de 700 000 personnes réparties dans 149 municipalités et 105 collectivités autochtones. La taille des régions desservies par les SADC dans le Nord de l'Ontario varie d'environ 4 000 à 127 000 résidents.

[26] Au Québec, les collectivités sont connues sous le nom de *municipalités régionales de comté*.

Services
Le soutien de FedNor aux coûts de fonctionnement des SADC leur permet d'offrir des programmes dans les quatre secteurs du PDC : fournir des services de consultation et d'information aux PME et aux entreprises d'économie sociale; donner accès au capital par l'entremise de fonds d'investissement aux nouvelles PME et entreprises d'économie sociale et à celles qui existent déjà; favoriser la planification communautaire stratégique et le développement socioéconomique; appuyer la mise en œuvre de projets collectifs et d'initiatives spéciales.

Financement
Le budget annuel de FedNor pour le PDC au cours de la période d'évaluation était de 8,8 millions de dollars par année. Selon la formule de financement de FedNor, chaque SADC reçoit 300 000 $ par année pour financer ses opérations de base. Des fonds supplémentaires peuvent être ajoutés pour appuyer les régions éloignées ou les exigences en matière de langues officielles. En plus du PDC, les SADC peuvent recevoir un financement du Programme de développement du Nord de l'Ontario de FedNor, au besoin, pour capitaliser les fonds d'investissement locaux et pour appuyer une gamme d'activités de développement local. De plus, les SADC peuvent recevoir des fonds de l'Initiative de développement économique pour appuyer les activités commerciales et de développement économique dans les communautés francophones du Nord de l'Ontario. En tant qu'organisations sans but lucratif indépendantes et constituées en société, les SADC peuvent également demander du financement auprès d'autres programmes fédéraux ou provinciaux, comme la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario et la Fondation Trillium de l'Ontario.

Associations
FedNor fournit un soutien par l'entremise du PDC à deux réseaux de SADC régionales, ainsi qu'à l'association provinciale de l'Ontario. Ces associations permettent la communication et la collaboration entre les membres, le partage des services (comme la formation en ligne) et les achats collectifs pour réaliser des économies d'échelle.

FedDev

En 2009, la responsabilité du PDC dans le Sud de l'Ontario a été transférée d'Industrie Canada à la nouvelle Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (FedDev). Entre 1995 et 2009, les SADC du Sud de l'Ontario ont reçu leur financement du PDC par l'entremise de FedNor. FedDev fournit actuellement des fonds du PDC à 37 SADC dans les régions rurales du Sud de l'Ontario[27]. Ces SADC desservent une population totale d'un peu plus de 3 millions de personnes dans 288 collectivités dont la taille varie d'environ 16 000 à 145 000.

Services
Les SADC appuyées par le PDC dans le Sud de l'Ontario comprennent la gamme complète des services du PDC, y compris le financement des entreprises au moyen de fonds d'investissement locaux, l'information et les services aux entreprises, la planification stratégique, ainsi que les projets et les partenariats de développement économique local.

[27] La région de FedDev s'étend de Cornwall à l'est à Owen Sound à l'ouest et de Pembroke au nord à Windsor au sud.

Financement
FedDev a reçu un financement annuel de 11,3 millions de dollars du PDC au cours de la période d'évaluation. Quatre-vingt-dix pour cent du financement du PDC de l'Agence est directement affecté au soutien des coûts de fonctionnement des SADC. Quarante pour cent de ces fonds sont alloués en fonction des résultats obtenus au cours des trois années précédentes, tandis que cinq pour cent sont alloués en fonction de l'atteinte des indicateurs de rendement clés annuels. Le solde est alloué au financement de base qui consiste en un financement de base de 150 000 $ par SADC; un montant additionnel de 20 000 $ pour un total de 170 000 $ aux SADC qui ont des zones de services comprenant des populations francophones, et une portion du financement aux SADC qui desservent une grande région géographique. Les dix pour cent restants du financement du PDC sont affectés au soutien de SADC individuelles ayant des projets collectifs déjà approuvés (500 000 $), et 370 000 $ sont affectés au soutien d'associations de SADC.

Le montant du financement axé sur les résultats pour chaque SADC est déterminé chaque année pour l'exercice financier suivant en fonction d'une moyenne mobile sur trois ans. Le rendement individuel des SADC est évalué par rapport au rendement global du PDC dans le Sud de l'Ontario en fonction d'une série d'indicateurs qui comprennent le rendement des prêts, le nombre d'entreprises aidées et d'emplois créés, ainsi que le montant des fonds obtenus grâce aux partenariats communautaires.

Les SADC du Sud de l'Ontario ont également reçu des fonds d'autres programmes de FedDev et peuvent présenter une demande à divers programmes provinciaux, dont la Fondation Trillium de l'Ontario. Les SADC situées à l'est de Toronto ont également reçu du soutien dans le cadre du Programme de développement de l'Est de l'Ontario (PDEO) de l'Agence.

Pour soutenir davantage les coûts de fonctionnement, les SADC peuvent accéder au financement en transférant une partie de leur fonds d'investissement dans leur fonds d'exploitation, jusqu'à concurrence de 100 000 $, pour couvrir les dépenses admissibles.

Associations
FedDev appuie trois associations de SADC du Sud de l'Ontario par l'entremise du PDC. Il s'agit notamment de l'Association des SADC de l'Ouest de l'Ontario, du Réseau des SADC de l'Est de l'Ontario et de l'Association des sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Ontario.

DEO

DEO offre le PDC dans l'Ouest canadien (Manitoba, Saskatchewan, Alberta et Colombie Britannique) depuis 1995. Par l'entremise du PDC, DEO fournit un soutien de base à 89 SADC (sur les 90 SADC de la région). Ces SADC desservent une population totale d'environ 4,5 millions de personnes. La population des régions couvertes par les SADC de l'Ouest varie d'environ 4 000 à 220 000 personnes[28].

Services
Les SADC appuyées par DEO offrent toute la gamme des services du PDC, y compris le financement des entreprises au moyen de fonds d'investissement locaux, l'information et les services aux entreprises, la planification stratégique, ainsi que les projets et les partenariats de développement économique local.

[28] Données du recensement de 2011 de Statistique Canada.

Financement
Au cours de la période d'évaluation, DEO a versé en moyenne 28,08 millions de dollars par année en financement de fonctionnement de base aux 89 SADC, à quatre associations de SADC et à l'Association de l'Ouest des sociétés d'aide au développement des collectivités dans l'Ouest canadien. De ce montant, 22,67 millions de dollars font partie de l'allocation du programme national, tandis que le reste provient de fonds supplémentaires de DEO pour appuyer le programme et assurer une couverture universelle dans toute la région. Dans l'Ouest canadien, le financement des SADC est basé sur différents modèles dans les différentes provinces de la région, elle comprend notamment une formule qui tient compte des facteurs socioéconomiques et géographiques au Manitoba et en Colombie-Britannique.

DEO a également conclu des ententes distinctes avec des SADC et des associations de SADC pour réaliser d'autres initiatives à l'extérieur du PDC telles que le Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité, les Services de développement des entreprises autochtones et le Fonds de développement économique de Churchill.

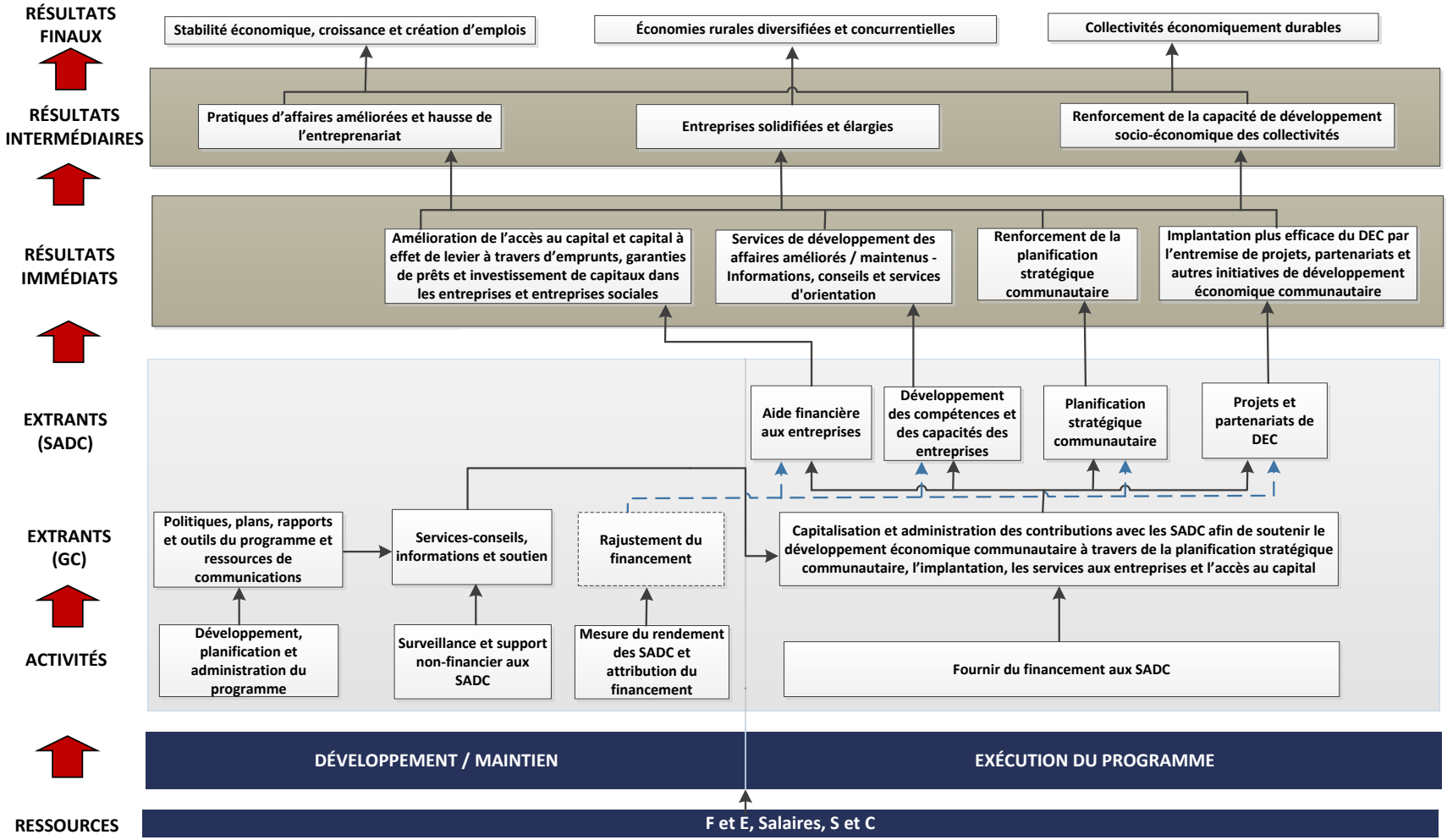
Associations
Tel qu'indiqué, DEO appuie quatre associations provinciales des SADC qui fournissent des services communs et du soutien à leurs SADC membres, ainsi que l'Association de l'Ouest des sociétés d'aide au développement des collectivités, qui assure le leadership et la formation auprès des SADC et le soutien aux associations de SADC dans les quatre provinces de l'Ouest.

1.4 MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME

Le modèle logique (figure 2) décrit les activités à mener, les extrants à produire et les résultats escomptés découlant de l'exécution du PDC. Toutefois, certains éléments peuvent ne pas s'appliquer dans toutes les régions en raison des variations dans la mise en œuvre.

Figure 2 : Modèle logique[29]

MODÈLE LOGIQUE – **Programme de développement des collectivités**



*Les encadrés et lignes pointillés peuvent ne pas être applicables pour toutes les ADR ou Ministère.
**Les extrants et résultats des initiatives de DEC peuvent ne pas être applicables pour toutes les ADR ou Ministère.

[29] APECA. DEC-Q, DEO, FedDev et ISDE (pour FedNor). (2016). Stratégie nationale de mesure du rendement.

2.0 MÉTHODE

Cette section contient un aperçu de la méthode employée pour mener l'évaluation du PDC. Elle définit la portée de l'évaluation ainsi que l'éventail des méthodes utilisées pour recueillir des données et des renseignements pertinents sur les enjeux et les questions de l'évaluation.

2.1 APPROCHE DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation a été dirigée et coordonnée de façon centralisée par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'ISDE, en étroite collaboration avec les ADR. PRA Inc. a appuyé ce processus en concevant des instruments de collecte de données, en effectuant une grande partie de la collecte de données, en analysant toutes les sources de données et en faisant rapport à ce sujet. ISDE, les ADR et EKOS Research Associates Inc. ont recueilli des données supplémentaires.

L'évaluation comprenait une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives qui ont permis de trianguler les résultats. L'objectif était de saisir une vaste perspective nationale, tout en reconnaissant la diversité régionale et communautaire. L'évaluation a été guidée par un groupe de travail composé d'évaluateurs d'ISDE et des ADR et de membres du personnel du programme, ainsi que de comités consultatifs internes et externes qui ont fourni des commentaires à des moments clés de l'évaluation.

2.2 OBJECTIF ET PORTÉE

L'évaluation comprend une analyse nationale du rendement du PDC pour la période allant de 2013-2014 à 2017-2018 ainsi que de la pertinence du programme. Les ADR effectuent des évaluations régionales tous les cinq ans, comme l'exigent les politiques d'évaluation du Conseil du Trésor. Toutefois, l'intégration des ADR (et donc du PDC) en un seul portefeuille ministériel a permis d'entreprendre une évaluation à l'échelle nationale, ce qui avait été fait pour la dernière fois lorsque le PDC était dans une phase pilote en 1990.

ISDE a dirigé l'évaluation conformément à la Directive sur les résultats[30] du Conseil du Trésor du Canada et conformément aux objectifs énoncés dans la stratégie de MR du PDC[31]. La Directive sur les résultats exige que toutes les évaluations fédérales comprennent des considérations stratégiques pangouvernementales, le cas échéant, comme l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). L'ACS+ tient compte de la façon dont les différents facteurs qui nous définissent, tels que le sexe, l'identité autochtone, la géographie, l'âge, le handicap et l'origine ethnique influencent l'expérience de divers groupes avec les programmes gouvernementaux[32].

[30] Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2016). Directive sur les résultats. Consultée le 17 janvier 2018 à l'adresse https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306&section=html
[31] APECA. DEC-Q, DEO, FedDev et ISDE (pour FedNor). (2016). Stratégie nationale de mesure du rendement.
[32] Condition féminine Canada. (2017). Analyse comparative entre les sexes plus. Consultée à l'adresse https://cfc-swc.gc.ca/gba-acs/index-fr.html; Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2016).

Ces facteurs ont été pris en compte dans l'approche d'évaluation globale, que ce soit dans le cadre de l'évaluation, la conception des diverses méthodes (surtout les études de cas), les instruments de collecte de données et la sélection d'informateurs clés qui participeront à une entrevue.

La portée de l'évaluation a été élaborée dans le but d'examiner les questions de pertinence et de rendement du PDC dans le cadre de l'objectif du programme qui consiste à fournir des services aux entreprises dont des services de prêt et à soutenir le développement économique local dans le Canada rural. Toutefois, étant donné que la pertinence du programme a été bien établie dans le cadre d'évaluations antérieures et que les approches multidimensionnelles de sa mise en œuvre dans les régions ont été adoptées, la présente évaluation met davantage l'accent sur l'évaluation du rendement du PDC à l'échelle nationale. De plus, étant donné qu'il s'agit d'une évaluation horizontale nationale, elle s'est concentrée sur des questions communes plutôt que sur des spécificités régionales.

2.3 ENJEUX ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

En se fondant sur la stratégie nationale de MR[33] du programme et sur les consultations subséquentes avec ISDE, les ADR, FedNor et le Réseau de développement des collectivités du Canada, l'évaluation a porté sur les questions suivantes :

Pertinence

1. Dans quelle mesure le PDC répond-il aux besoins actuels?
2. Dans quelle mesure le PDC est-il harmonisé aux priorités du gouvernement?

Rendement : Efficacité

3. Dans quelle mesure les résultats immédiats, intermédiaires et finaux du PDC ont-ils été atteints, à moyen et à long terme?
4. Dans quelle mesure la conception du PDC tient-elle compte de la croissance inclusive (y compris les facteurs de considération des divers groupes cibles, comme les immigrants, et ceux fondés sur le sexe, l'identité autochtone, l'âge, le handicap, la langue)?
5. À quel point les mesures du rendement et les structures de rapport du PDC sont-elles efficaces pour faire rapport sur l'atteinte des résultats du PDC?
6. Comment le PDC est-il mis en œuvre?

Rendement : Efficience

7. Le PDC est-il généré et offert de manière efficace et efficiente?

La matrice d'évaluation complète, y compris les indicateurs et les sources de données connexes, se trouve à l'annexe A.

[33] APECA. DEC-Q, DEO, FedDev et ISDE (pour FedNor). (2016). Stratégie nationale de mesure du rendement.

2.4 MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

De multiples sources de données ont été utilisées pour répondre à l'ensemble des questions de l'évaluation. Les méthodes de collecte de données comprenaient un examen de la documentation, un examen des données, des entrevues avec des informateurs clés, des études de cas et des enquêtes auprès des SADC et de leurs clients.

PRA a effectué la revue de la documentation et des données, un grand nombre des entrevues avec les informateurs clés et les études de cas pour une région. Les spécialistes de l'évaluation d'ISDE et des ADR ont mené les autres entrevues et études de cas. PRA a conçu les enquêtes et EKOS les a réalisées.

Revue de la documentation et de littérature

La revue de la documentation comprenait des documents clés fournis par chaque région et par ISDE, comme des documents sur la stratégie de MR, des évaluations et des examens antérieurs, des accords de contribution, des manuels et des lignes directrices. La revue de la documentation portait principalement sur la pertinence du programme, l'atteinte des résultats et la mise en œuvre. De plus, une revue de littérature a été entreprise pour complémenter la revue de la documentation.

Examen des données

L'examen des données portait sur les données pertinentes fournies par les ADR, y compris les rapports de Statistique Canada. Une analyse nationale de chaque sujet a été entreprise dans la mesure du possible, accompagnée d'une analyse régionale lorsque cela était possible et nécessaire. L'examen des données a surtout servi à l'analyse de l'atteinte des résultats du programme.

Entrevues avec des informateurs clés

Des entrevues semi-structurées ont été menées par les ADR, ISDE et PRA. Les entrevues ont couvert tous les aspects de l'évaluation. Au total, 69 entrevues ont été menées auprès de 78 personnes appartenant à plusieurs groupes d'intervenants. Le nombre d'entrevues par groupe est présenté au Tableau 2.

Tableau 2 : Nombre d'entrevues avec des informateurs clés par groupe d'intervenants

Groupe d'intervenants	Nombre d'entrevues réalisées	Nombre de personnes
Personnel de l'ADR ou de FedNor	9	13
Personnel d'ISDE	1	1
Banque de développement du Canada	1	6
Experts en la matière	3	3
Représentants des associations des SADC	8	8
Personnel des SADC	13	13
Représentants des gouvernements provinciaux	6	6
Organisations représentant différents groupes d'identité	10	10
Autres partenaires et intervenants régionaux	9	9
Total	**69**	**78**

Études de cas

Au total, 15 études de cas, trois par région, ont été réalisées (voir l'annexe B). Elles mettent l'accent sur le soutien des SADC au développement économique local, aux initiatives stratégiques ou aux priorités du gouvernement fédéral. Les études de cas comprenaient des entrevues et l'examen de documents et de données. Des évaluateurs de l'APECA, de DEC-Q et de FedDev ont réalisé les études de cas pour leur organisation respective. Des évaluateurs d'ISDE ont réalisé les études de cas de FedNor et PRA, celles de DEO.

Enquêtes auprès des clients

L'enquête auprès des clients des SADC a été menée par EKOS Research Associates Inc. EKOS a reçu les coordonnées d'environ 27 000 clients des SADC. Au total, 1 234 clients ont participé à l'enquête (616 du Québec et 618 du reste du Canada), par téléphone (1 194) et par Internet (40). Pour compenser le suréchantillonnage au Québec[34], les résultats ont été pondérés par région afin que l'échantillon reflète la population plus large de clients. Des quotas ont été fixés par région et par type de service. Au Québec, les clients de prêts ont été suréchantillonnés par souci de cohérence avec les recherches antérieures. La marge d'erreur de l'enquête dans son ensemble est de ± 2,7 % 19 fois sur 20. Le taux de réponse téléphonique à cette enquête a été

[34] Afin d'assurer la continuité avec les enquêtes antérieures menées auprès des clients du PDC à DEC-Q, il a fallu un échantillon représentatif de clients à un niveau de confiance de 95 %. L'enquête précédente de DEC-Q comptait 602 répondants (n=400 clients de prêts, 100 clients de services de consultation et 100 clients en développement économique) et demandait qu'un échantillon de taille similaire soit recueilli pour cette enquête afin de faciliter l'analyse longitudinale et comparative.

de 14 % (19 % au Québec et 10 % dans le reste du Canada). Le tableau 3 présente un résumé du type de clients sondés, par région.

Tableau 3 : Répondants à l'enquête menée auprès des clients par type de client et par région

Type de client	Atlantique	Québec	Ontario			Ouest
			Nord de l'Ontario	Sud de l'Ontario	Ensemble de l'Ontario*	
Prêt	58	413	13	19	34	67
Services de consultation	90	102	39	94	148	169
Développement économique local	S.O.[35]	101	22	14	38	17
Total	**148**	**616**	**74**	**127**	**220**	**253**

*Les totaux pour le Nord et le Sud de l'Ontario ne correspondent pas au total pour l'ensemble de l'Ontario, car certains répondants à l'enquête ont indiqué qu'ils ne savaient pas dans quelle région ils avaient reçu des services.

Sondage auprès des SADC

L'enquête auprès des SADC a également été menée par EKOS. EKOS a communiqué avec les représentants des 256 SADC qui reçoivent des fonds du PDC. Au total, 206 répondants (représentant 206 SADC) ont participé par téléphone (195) ou en ligne (11). Les répondants représentaient toutes les régions, soit 73 des provinces de l'Ouest, 55 du Québec, 49 de l'Ontario (19 du Nord et 30 du Sud) et 29 des provinces de l'Atlantique. Les enquêtes posaient principalement des questions sur la pertinence et le rendement.

[35] Le développement économique local n'est pas financé dans le cadre du PDC dans la région de l'Atlantique.

2.5 LIMITATIONS

Modifications au programme

Des modifications ont été apportées au programme tout au long de la période d'évaluation (à l'échelle nationale et régionale), ce qui a pu influencer les points de vue des intervenants, et les données peuvent ne pas nécessairement refléter l'état actuel du programme. Au cours des entrevues, les évaluateurs ont exploré l'impact de ces modifications, et la triangulation de multiples sources de données a été utilisée pour aider à atténuer ce défi.

Le Programme présente un intérêt direct pour la plupart des intervenants.

La plupart des informateurs clés et des répondants à l'enquête ont un intérêt direct envers le PDC, ce qui aurait pu entraîner un biais positif dans les réponses. Dans la mesure du possible, cette limitation a été atténuée par la triangulation de toutes les sources de données et des réponses entre les divers groupes d'intervenants.

Mise en œuvre du programme dans les régions

L'évaluation a été menée à l'échelle nationale conformément aux modalités nationales du programme et à la stratégie de MR. Toutefois, le programme est mis en œuvre différemment dans chaque région, et les ADR recueillent chacun les données du programme à l'aide de leurs propres outils et définitions de rapport. Par conséquent, les indicateurs peuvent différer d'une région à l'autre. De plus, le contexte dans lequel le programme est mis en œuvre varie d'une collectivité à l'autre, ce qui peut avoir une incidence sur les types d'activités entreprises par chaque SADC.

Afin de fournir un examen national du programme, nous avons examiné les données disponibles pour trouver des points communs entre les régions (et les collectivités), en soulignant les différences régionales, le cas échéant.

Données recueillies par plusieurs organisations

Plusieurs organisations (PRA, ISDE, les ADR et EKOS) ont recueilli des données pour l'évaluation. Pour assurer l'uniformité, PRA a tenu un atelier pour discuter des instruments et de l'approche de collecte des données.

Effet à long terme

Les résultats liés au développement économique local et à la planification stratégique sont généralement à plus long terme, et il est donc difficile d'en faire le suivi tous les ans, comme c'est possible, avec les autres activités liées au PDC. De plus, puisqu'ils font intervenir généralement plusieurs partenaires, il peut être difficile d'attribuer les résultats au travail des SADC.

Portée de l'évaluation

Comme l'indique l'aperçu de la portée de l'évaluation, l'examen de la pertinence du programme s'est concentré sur la pertinence des activités du programme dans le cadre de son mandat de fournir des services aux entreprises et des services de prêt et de soutenir le développement économique local. La présente évaluation visait à comprendre le rendement du programme à l'échelle nationale. Ainsi, la réponse du programme aux nouveaux besoins ruraux liés aux difficultés liées à la démographie, à l'économie, à la technologie et à l'infrastructure n'a pas été systématiquement explorée dans l'évaluation, ni intégrée aux instruments ou à l'approche de collecte de données.

3.0 CONSTATS

3.1 PERTINENCE

3.1.1 Dans quelle mesure le PDC répond-il aux besoins actuels?

Principaux constats : Le développement économique des collectivités rurales est complexe et dépend d'un certain nombre de facteurs. Les collectivités rurales sont confrontées à toute une série de difficultés. Il existe un grand besoin de programmes fédéraux continus de développement économique dans les collectivités desservies par les SADC, en particulier les collectivités plus petites et plus éloignées. Il est clair également que les services uniques que le PDC fournit sont nécessaires dans les zones rurales.

Besoins généraux des collectivités

Les défis économiques auxquels sont confrontées de nombreuses collectivités desservies par le PDC sont étroitement liés aux grandes tendances économiques nationales et internationales. Par exemple, la faible diversification économique et la dépendance économique à l'égard des ressources naturelles rendent certaines collectivités vulnérables aux chocs économiques, comme les récessions ou les variations des prix des ressources ou de la demande[36]. De plus, les résultats des entrevues et de la revue de la documentation indiquent que les tendances démographiques, comme l'exode (particulièrement chez les jeunes) et le vieillissement de la population, peuvent entraîner des pénuries de main-d'œuvre, de connaissances et d'expertise, et exacerber les problèmes liés aux faibles densités de population (comme la petite clientèle). Les entrevues donnent également à penser que ces défis sont aggravés par la difficulté d'attirer de nouveaux immigrants dans les régions rurales et peuvent contribuer à une contraction de la croissance économique.

L'importance du PDC pour répondre aux besoins de la collectivité en général est étayée par les répercussions attendues qui, selon les enquêtes, les entrevues et les études de cas, pourraient survenir en l'absence du PDC, notamment :

- Moins d'emplois créés;
- Davantage de fermetures d'entreprises et de faillites déclarées;
- Plus grande difficulté d'accès au financement;
- Accès réduit aux services en français et en anglais dans certaines régions du Québec;
- Culture entrepreneuriale affaiblie;
- À plus long terme, l'émigration s'accélère et les collectivités s'appauvrissent davantage.

De même, les résultats de l'enquête et des études de cas ont montré que l'absence du PDC aurait probablement des répercussions plus importantes sur les collectivités plus petites et plus éloignées ayant des besoins plus élevés, comme celles du Nord de l'Ontario, de certaines parties du Québec, de Terre-Neuve-et-Labrador et du Cap-Breton. Ces collectivités font face à un accès limité aux marchés, à un manque d'infrastructures ou à des coûts de transport plus

[36] KPMG. (2017). Programme de développement des collectivités : document de discussion.

élevés[37]. En général, elles ont aussi un accès limité en personne aux programmes gouvernementaux et peuvent se heurter à des obstacles de connectivité pour y accéder en ligne. Des études de cas ont démontré que certaines SADC, comme la SADC du Témiscamingue au Québec, ont relevé ces défis en appuyant le maintien en poste des travailleurs, des stratégies de développement des marchés et l'immigration.

Par ailleurs, les entrevues et les études de cas ont indiqué que le financement du PDC joue un rôle clé pour aider les collectivités à surmonter les difficultés économiques. Par exemple, de nombreuses collectivités rurales sont des collectivités monoindustrielles, et le manque de diversification économique a rendu ces collectivités (p. ex. Churchill, au Manitoba) particulièrement vulnérables aux chocs sur les produits de base et aux variations de la demande mondiale. Dans certaines collectivités, des projets de développement économique local ont été mis en œuvre pour contrer les effets de ces types de chocs. On trouvera à la partie 3.2.1 une analyse plus complète du volet de développement économique local, y compris des exemples précis.

De plus, d'autres questions plus générales sur les collectivités ont été soulevées au cours des entrevues et corroborées par la revue de littérature. Bien que le PDC n'ait pas pour objectif de relever de tels défis, ces facteurs peuvent influer sur la capacité du programme d'atteindre les résultats escomptés et constituent des éléments importants des difficultés auxquelles sont confrontées certaines des collectivités desservies par le PDC. Par conséquent, on pourrait envisager d'entreprendre un examen plus approfondi des objectifs stratégiques de l'ensemble des programmes ruraux fédéraux existants, y compris le PDC, afin d'éclairer tout changement futur aux politiques et aux programmes.

Besoin continu de services aux entreprises et de services de prêt

Dans l'ensemble, les entrevues et les évaluations précédentes démontrent que les services aux entreprises du PDC répondent aux besoins des entrepreneurs locaux[38]. L'accès au financement est un besoin essentiel auquel le PDC répond dans l'ensemble du pays. De nombreux entrepreneurs des collectivités rurales ne sont pas admissibles au financement des banques traditionnelles ou des coopératives de crédit (pour diverses raisons, notamment un manque de crédit, une expérience insuffisante en affaires ou une propriété inadéquate pour obtenir du financement). De plus, les prêteurs traditionnels peuvent ne pas être physiquement présents dans certaines collectivités rurales et peuvent donc ne pas être considérés comme une option viable par certains clients éventuels.

Le financement des SADC aux entreprises et entrepreneurs locaux est unique à bien des égards comparativement à ce qui est offert par les prêteurs traditionnels et d'autres programmes gouvernementaux. Les SADC fondent habituellement leurs décisions de financement sur le potentiel de croissance à long terme et l'impact sur la collectivité, ce qui diffère des autres programmes de prêts (comme le Programme de financement des petites entreprises du Canada et les programmes offerts par la Banque de développement du Canada). Bien que les petites entreprises puissent présenter une demande à l'un ou l'autre de ces programmes (ainsi qu'aux prêts offerts par les prêteurs conventionnels), les recherches antérieures[39] indiquent qu'il est peu probable qu'une entreprise donnée soit approuvée par plus d'un programme de prêt,

[37] Wood, K. (2015). *Analyse socioéconomique - SADC du Nord de l'Ontario* (p. 40). Natural Capital Resources Inc.; KPMG. (2017).
[38] Évaluations antérieures; APECA, DEC-Q, DEO, FedDev et ISDE (pour FedNor). (2016).
[39] ISDE. (2016b). Prêts du PFPEC par rapport à ceux du PDC par rapport à ceux de la BDC.

car les critères d'admissibilité, les niveaux de tolérance au risque et les règles de prêt des programmes diffèrent. Pour cette raison, ces divers programmes de financement sont généralement considérés comme étant largement complémentaires[40].

D'autres sources de financement potentielles pour les entrepreneurs sont fournies par les gouvernements ou organismes provinciaux, bien que bon nombre d'entre eux aient des objectifs plus étroits que les prêts des SADC, y compris l'octroi de prêts à des groupes cibles particuliers ou le financement d'activités particulières. À ce titre, ces programmes sont aussi largement complémentaires du PDC. Des exemples de tels programmes figurent, par région, dans le Tableau 4.

[40] ISDE. (2016b). Prêts du PFPEC par rapport à ceux du PDC par rapport à ceux de la BDC.

Tableau 4 : Exemples de programmes provinciaux de soutien aux entreprises

Atlantique		Québec	Ontario	Ouest	
Programme	Province			Programme	Province
Maintien et expansion des entreprises	Terre-Neuve-et-Labrador	Programme de développement économique du Québec	Fonds de développement économique autochtone	Initiative d'innovation dans l'Ouest	À l'échelle de l'Ouest
Programme de croissance économique	Île-du-Prince-Édouard		Programme de maintien et d'expansion des entreprises	Fonds de Développement économique local	Manitoba
Réseaux d'entreprises régionales	Nouvelle-Écosse		Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario	Alliance de développement économique de la Saskatchewan	Saskatchewan
Fonds de développement économique régional et d'innovation de Miramichi	Nouveau-Brunswick		Programme de développement économique des collectivités rurales	Competitiveness Consulting Rebate (Rabais pour conseils en matière de compétitivité)	Colombie-Britannique
			Centres d'encadrement des petites entreprises		
			Fonds de développement de l'Est de l'Ontario		
			Fondation Trillium de l'Ontario		
			Programme de développement du Sud-Ouest de l'Ontario		

Fonds de développement économique et d'innovation pour le Nord du Nouveau-Brunswick	Nouveau-Brunswick		Fonds pour l'emploi et la prospérité	Maintien et expansion des entreprises	Colombie-Britannique

L'ampleur du besoin pour chaque type de service et le contexte dans lequel ces services sont offerts varient selon la collectivité. La flexibilité du PDC permet d'adapter les services offerts aux besoins et aux caractéristiques de chaque collectivité et est généralement considérée comme l'un des principaux points forts du programme. Les entrevues laissent entendre que le PDC est unique en son genre en raison de sa présence étendue dans les régions rurales, de la prestation de services en personne et de sa capacité d'assumer des risques accrus dans l'octroi de prêts. Les SADC collaborent avec d'autres organismes qui offrent des prêts ou d'autres programmes de développement économique pour assurer la complémentarité et limiter les chevauchements. Les SADC tirent également parti des ressources financières et en nature des partenaires pour compléter leur source de financement.

L'accès au financement fourni par les SADC est un aspect important du PDC. Comme nous l'avons déjà mentionné, il existe divers programmes de financement et mécanismes de demande de prêt (c.-à-d. les progrès de l'économie numérique et de l'industrie financière et plusieurs institutions offrent maintenant des prêts en ligne). Bien que des recherches antérieures suggèrent que les entreprises sont susceptibles d'être approuvées pour un seul programme en fonction de différents critères d'admissibilité, les résultats de l'enquête ont fourni des renseignements supplémentaires sur le positionnement des services de prêt des SADC par rapport aux autres sources de financement qui pourraient être disponibles dans leur collectivité. Certains bénéficiaires de prêts ont indiqué qu'ils auraient pu recevoir du financement d'autres sources. De plus, on a demandé aux clients des SADC s'ils avaient présenté une demande à une autre source de financement. Parmi ceux qui l'avaient fait (n=332), 43 % avaient reçu des fonds du PDC et d'un autre prêteur, tandis que 7 % avaient obtenu un prêt d'un autre prêteur, mais avaient plutôt décidé d'obtenir un prêt de leur SADC. Parmi ceux qui ont demandé d'autres fonds (n=332), la plupart se sont adressés à des prêteurs commerciaux (90 %). D'autres bailleurs de fonds ont présenté une demande à d'autres programmes du gouvernement fédéral (10 %), à des programmes des gouvernements provinciaux (10 %) ou à des programmes des administrations municipales (8 %). L'écart entre les besoins de financement et la disponibilité n'est donc peut-être pas aussi clair que d'autres sources de données le laissent entendre.

Les résultats des entrevues indiquent qu'un certain nombre de facteurs peuvent expliquer pourquoi les services de prêt des SADC sont préférés par rapport à d'autres sources de financement. Par exemple, certains entrepreneurs, y compris ceux dont l'entreprise a connu une croissance suffisante pour être admissible à des prêts bancaires, choisissent de revenir auprès de leur SADC pour obtenir du financement d'expansion, plutôt que de s'adresser à d'autres prêteurs, parce qu'ils aiment travailler avec les SADC et ont développé des relations positives avec leur personnel. D'autres peuvent avoir une préférence pour des services en personne qui ne seraient pas offerts par d'autres prêteurs. Il existe également des cas d'effet de levier, où d'autres options de financement sont subordonnées à l'obtention d'un prêt de la SADC. Des différences dans les conditions de financement (p. ex. les taux d'intérêt) pourraient également influencer ces décisions.

Dans d'autres cas, les constats de l'évaluation confirment que les services de prêt de la SADC sont la seule option disponible. Les résultats de l'enquête auprès des clients des SADC indiquent que, parmi ceux qui n'ont pas demandé d'autres fonds (n=379), moins de la moitié ont indiqué qu'il était assez ou très probable qu'ils auraient obtenu un prêt d'un autre prêteur s'ils l'avaient demandé.

En résumé, pour certaines collectivités rurales, l'accès au capital par l'entremise d'une SADC locale demeure un élément important du PDC. Toutefois, l'évaluation a permis de déterminer que, dans certaines régions, il existe d'autres programmes complémentaires.

Les entrevues et les études de cas ont fait ressortir que les SADC offrent également des services de développement des affaires, comme la planification d'entreprise, la formation et le mentorat, le développement de la littératie financière et le counselling. Ces services aident à combler les lacunes en matière de connaissances qui peuvent exister chez les entrepreneurs. Les types de services offerts varient d'une SADC à l'autre de manière à répondre aux besoins particuliers de chaque collectivité. Dans certains cas, des services aux entreprises peuvent être fournis pour répondre aux besoins de groupes particuliers d'entrepreneurs, notamment les jeunes, les Autochtones ou les femmes, comme l'Initiative Femmes en affaires (voir l'encadré).

L'Initiative Femmes en affaires, mise en œuvre par une SADC de la région de l'Atlantique en partenariat avec d'autres intervenants, vise à améliorer la croissance et la compétitivité des entreprises appartenant à des femmes et à accroître leur représentation dans les secteurs de croissance émergents. L'Initiative comprend une variété de programmes, y compris un soutien adapté aux besoins des entrepreneurs autochtones émergents, en collaboration avec l'Initiative conjointe de développement économique et Ulnooweg.

Besoins non comblés

En plus des défis liés aux enjeux plus généraux sur les collectivités mentionnés précédemment, les entrevues, les études de cas et les résultats du sondage ont fait ressortir certains besoins auxquels le PDC n'est pas en mesure de répondre adéquatement. Plus précisément, certaines SADC ont réduit leur participation ou cessé de participer à des projets de développement économique local ou de planification stratégique en raison de ressources financières limitées. Ce n'est pas le cas au Québec, où les SADC sont tenues de consacrer un minimum de 22 000 $ par année à des projets locaux de développement communautaire. Les données sur le rendement (présentées au Tableau 7 :à la partie 3.2.1) confirment qu'au moins certaines SADC continuent de mettre en œuvre ces composantes. Toutefois, il est donc possible que la portée de ces activités ait changé, plutôt que leur nombre, ou que seulement quelques SADC aient cessé de s'engager dans ces activités, bien que cela ne puisse être déterminé à partir des données existantes sur les activités de développement économique local.

De façon plus générale, la capacité de certaines SADC de répondre aux besoins des collectivités a été limitée en raison des ressources financières limitées, que ce soit de façon générale ou pour des composantes particulières du programme, ou en raison de la capacité du personnel actuel (compte tenu de leur charge de travail actuelle). Cela contribue également à combler les besoins non satisfaits de groupes identitaires particuliers, y compris les femmes ou les entrepreneurs autochtones[41]. Ces limites ont été soulevées dans les entrevues, les études de cas et l'enquête auprès des clients des SADC. Cela souligne le fait que le financement du PDC est resté au même niveau depuis 2010.

[41] Chaire en entrepreneuriat et innovation de l'Université Laval. (2016). *Entrepreneuriat féminin autochtone: obstacles, facteurs facilitant et mesures de soutien spécifiques.* Conseil du statut de la femme. https://ww.vst.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/entrepreneuriat_autochtone-web.pdf

3.1.2 Dans quelle mesure le PDC cadre-t-il avec les priorités du gouvernement?

Principal constat : Le PDC cadre avec les priorités du gouvernement fédéral qui sont énoncées dans le Plan pour l'innovation et les compétences et celles liées à l'inclusivité et aux technologies propres.

La SADC de Renfrew (Sud de l'Ontario) a travaillé avec Bishop Water Technologies, une entreprise offrant des solutions de traitement des eaux usées écologiques. En 2014, la SADC a accordé un prêt pour aider l'entreprise à déménager d'Eganville à Renfrew. Elle a également aidé l'entreprise à obtenir du financement pour ses plans de développement des affaires et de marketing et à identifier des marchés pour son expansion.

Les résultats de l'examen de la documentation, des entrevues et de l'enquête auprès des clients des SADC ont révélé que le PDC est conforme aux priorités du gouvernement fédéral. Le programme cadre avec le Plan pour l'innovation et les compétences (présenté dans le cadre du budget de 2017), qui est « un effort ambitieux pour faire du Canada un centre d'innovation de premier plan dans le monde, créer plus d'emplois bien rémunérés et contribuer au renforcement et à la croissance de la classe moyenne[42] ». Pour assurer le succès du Plan, le gouvernement mobilise les ADR par l'élaboration de stratégies de croissance régionale, qui s'articulent autour de quatre piliers, notamment : écosystèmes régionaux de l'innovation; investissement dans les entreprises et expansion des entreprises; croissance propre; développement et diversification économiques des collectivités[43].

En tant que l'un des programmes de développement économique des ADR, les résultats escomptés du PDC sont en adéquation avec le Plan, notamment « renforcement et expansion des entreprises existantes », « renforcement des capacités des collectivités en matière de développement socioéconomique », « stabilité et croissance économiques et création d'emplois », « économies rurales diversifiées et concurrentielles en région »; « collectivités économiquement viables »[44]. Certaines SADC mettent également en place des mesures de soutien particulières pour les entreprises qui cherchent à adopter des pratiques commerciales novatrices[45].

La flexibilité du PDC permet également aux SADC d'être mobilisées pour appuyer les priorités changeantes du gouvernement fédéral. Par exemple, les résultats des entrevues et revue de la documentation ont montré comment certaines SADC appuient les objectifs du gouvernement fédéral en matière de technologies propres par l'entremise du prêt pour les technologies propres des CBDC dans le Canada atlantique, et un objectif d'investissement dans le Sud de l'Ontario pour encourager les prêts dans ce domaine. La Ville de Prince George a collaboré avec la SADC de Fraser-Fort George en Colombie-Britannique et des entreprises locales pour identifier et améliorer les produits et services de technologies propres. De plus, de multiples

[42] Gouvernement du Canada. (2018). *Égalité et croissance : Une classe moyenne forte.* https://www.budget.gc.ca/2018/docs/plan/budget-2018-fr.pdf.
[43] ISDE. (S.d.c.). Investir dans l'innovation et le développement à l'échelle régionale : Contribution de l'Organisme de développement régional au Plan pour l'innovation et les compétences. Consulté à https://www.canada.ca/fr/innovation-sciences-developpement-economique/nouvelles/2017/04/investir_dans_l_innovationetledeveloppementalechelleregionale.html.
[44] APECA. DEC-Q, DEO, FedDev et ISDE (pour FedNor). (2016). Stratégie nationale de mesure du rendement.
[45] Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. (2017). Profil de l'information sur le rendement.

sources de données fournissent des exemples de programmes ou d'initiatives mis en œuvre par un certain nombre de SADC qui appuient l'inclusivité (voir la partie 3.2.2 pour plus de détails et des exemples).

3.2 RENDEMENT : EFFICACITÉ

3.2.1 Dans quelle mesure les résultats immédiats, intermédiaires et finaux du PDC ont-ils été atteints, à moyen et à long terme?

Principal constat: Le PDC a contribué à l'atteinte d'un grand nombre des résultats escomptés, notamment l'amélioration de l'accès au capital, le renforcement des pratiques commerciales, la stabilité et la croissance économiques et la création d'emplois, et la diversification des économies rurales. L'atteinte de ces résultats est facilitée par la conception du programme, principalement sa flexibilité, qui permet aux SADC d'adapter leurs activités pour mieux répondre aux besoins de leurs collectivités. Toutefois, il est difficile d'évaluer les résultats liés au développement économique local et à la planification stratégique, car ces activités ne se traduisent pas par des indicateurs de rendement facilement mesurables, les résultats sont à plus long terme et leur mise en œuvre varie selon les régions du pays.

Les constats tirés de toutes les sources de données montrent que le PDC a généralement réussi à atteindre les résultats escomptés. Les constats de l'évaluation indiquent que ce succès est en grande partie attribuable à l'approche globale du programme qui consiste à élaborer et à mettre en œuvre des solutions locales aux problèmes locaux. L'établissement d'un lien entre les prêts et les services de soutien aux entreprises est également considéré comme un facteur de succès important.

Prêts

Au cours des cinq années couvertes par l'évaluation, les SADC appuyées par le PDC ont approuvé chaque année, en moyenne, plus de 5 000 prêts d'une valeur de plus de 250 millions de dollars provenant de leurs fonds d'investissement (les fonds du PDC sont utilisés pour appuyer l'administration des prêts et les services aux entreprises). Comme le montre le tableau 5, le nombre et la taille moyenne des prêts varient d'une région à l'autre, probablement en raison des différences entre les contextes régionaux. Les résultats de l'enquête auprès des clients et certaines études de cas ont montré que ces prêts apportent une contribution importante à l'amélioration de l'accès aux capitaux. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la moitié des clients des SADC interrogées ont déclaré qu'il était peu probable qu'ils obtiennent un prêt d'une autre source. Lorsqu'on leur a demandé quels étaient les principaux résultats des services des SADC, 28 % des clients ont dit qu'ils les avaient aidés à démarrer une nouvelle entreprise et 14 % des clients ont dit qu'ils les avaient aidés à maintenir une entreprise ouverte[46].

[46] D'autres résultats mis en évidence (qui pouvaient comprendre l'incidence de tout type de service des SADC) comprennent le perfectionnement des compétences en affaires (24 %), l'amélioration des pratiques commerciales (13 %), l'augmentation de la productivité des entreprises (13 %), l'aide financière/les services financiers (5 %), l'accès accru à d'autres programmes ou services (5 %) et l'augmentation du chiffre d'affaires (5 %). Un autre 11 % des répondants ont dit que le programme n'a atteint aucun résultat. Les répondants pouvaient donner plus d'une réponse.

Tableau 5 : Nombre et valeur des prêts approuvés par les SADC par région (de 2013-2014 à 2017-2018)

Région	Prêts	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Moyenne annuelle	Moyenne annuelle par SADC
APECA	Nombre	1 330	1 411	1 354	1 333	1 342	1 354	35
	Total $	60 875 761 $	69 691 568 $	70 696 033 $	74 009 250 $	70 037 626 $	69 062 048 $	1 770 821 $
DEC-Q	Nombre*	1 130	1 121	1 980	1 408	1 388	1 387	24
	Total $	47 549 332 $	39 375 993 $	39 347 338 $	56 007 973 $	41 217 477 $	44 709 223 $	784 372 $
FedDev	Nombre	785	726	760	728	693	738	20
	Total $	46 841 221 $	43 051 397 $	48 935 129 $	45 220 290 $	50 272 722 $	46 864 152 $	1 266 599 $
FedNor	Nombre	381	520	422	431	432	437	18
	Total $	17 066 322 $	29 264 601 $	20 369 940 $	21 915 568 $	23 575 884 $	22 438 463 $	934 935 $
DEO	Nombre	1 425	1 417	1 330	1 396	1 295	1 373	15
	Total $	72 272 000 $	75 551 374 $	73 304 273 $	79 012 821 $	67 653 875 $	73 588 868 $	826 504 $

Source : Données internes du programme.
*Au Québec, cela se mesure par le nombre de dossiers d'entreprises actives.

Services aux entreprises

Les SADC offrent également des services de soutien aux entreprises, comme la planification d'entreprise, la formation et le mentorat, le développement de la littératie financière et le counselling. Ces services sont offerts à la fois aux clients emprunteurs et aux clients non emprunteurs. Les données administratives montrent qu'au cours des cinq dernières années, les SADC ont fourni des services de soutien à plus de 47 000 clients chaque année, allant d'une moyenne de 63 clients par SADC au Québec à 264 dans l'Ouest, comme le montre le tableau 6. Bien que l'étendue des services offerts par les SADC varie d'une région à l'autre, les variations dans les données indiquent des différences importantes dans la façon dont les clients des services aux entreprises sont déclarés. Étant donné que les services de soutien aux entreprises sont automatiquement fournis à la plupart des clients de prêts en tant qu'élément fondamental de l'approche de prêt des SADC, ces services peuvent être sous-estimés.

Tableau 6 : Nombre de clients des services aux entreprises (de 2013-2014 à 2017-2018) sans prêt, sauf indication contraire[47]

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Moyenne annuelle	Moyenne annuelle par SADC
APECA*	6 211	6 888	7 475	7 913	8 792	7 456	191
DEC-Q*	3 683	4 539	4 072	4 468	4 235	4 199	63
FedNor	3 142*	2 876*	2 758*	3 472	2 519	2 953	123
FedDev	8 924	10 334	8 894	8 297	8 682	9 026	244
DEO	30 906	21 370	22 397	21 745	21 213	23 526	264

Source : Données internes du programme.
*Les clients de l'APECA et de DEC-Q peuvent aussi avoir reçu des prêts. Les clients de FedNor peuvent avoir reçu des prêts au cours des années indiquées.

Selon les entrevues, cette approche qui consiste à combiner les prêts et les services de soutien aux entreprises est une force fondamentale du PDC et contribue au succès global du programme. Interrogés sur les principaux résultats des services qu'ils ont reçus, 24 % des clients ont dit avoir amélioré leurs compétences en affaires et 14 % ont dit avoir amélioré leurs pratiques commerciales. De plus, presque tous les SADC interrogées ont souligné que le PDC apporte une contribution importante au renforcement et à l'expansion des entreprises (98 %) et à l'amélioration des pratiques commerciales et de l'entrepreneuriat (91 %). Les répercussions sur la survie des entreprises et la croissance de l'emploi mentionnées au cours des entrevues et observées dans l'analyse comparative de Statistique Canada sont également révélatrices des répercussions dans ces domaines.

Ainsi, dans l'ensemble, de multiples sources de données (entrevues, enquêtes et analyses de données de Statistiques Canada) indiquent que l'appui du PDC aux services de prêt et aux services aux entreprises des SADC contribue aux résultats intermédiaires attendus du programme, soit l'amélioration des pratiques commerciales et de l'entrepreneuriat, et le renforcement et l'expansion des entreprises.

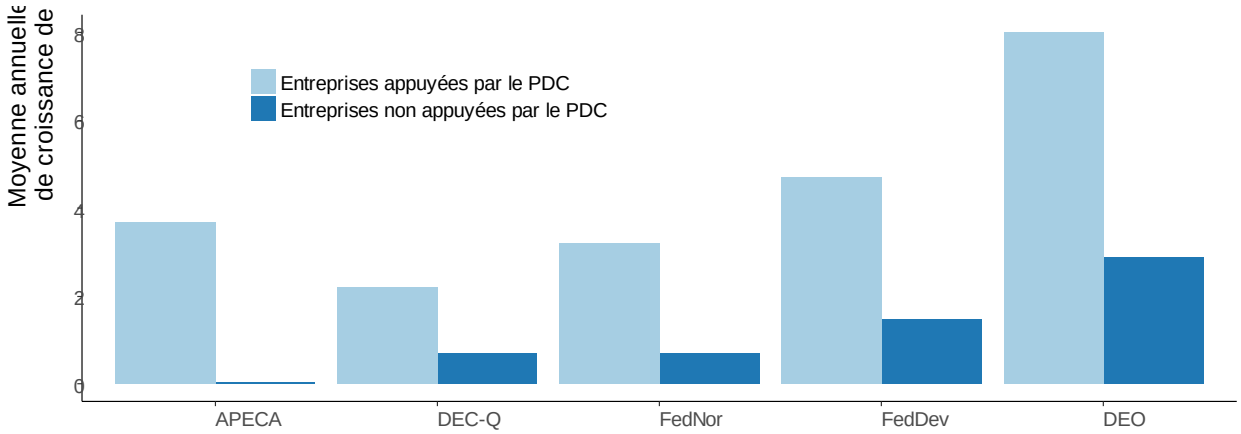
Résultats à long terme

Pour évaluer les répercussions à long terme du PDC, les ADR ont demandé à Statistique Canada d'examiner les résultats des entreprises qui ont reçu des prêts des SADC par rapport à un groupe comparable d'entreprises qui n'ont pas reçu d'aide[48]. Ce que les données[49] de Statistique Canada ont toujours montré[50], c'est que les entreprises appuyées par le PDC ont obtenu de bien meilleurs résultats en matière de stimulation de la croissance et de création d'emplois.

[47] Données internes du programme.
[48] Les entreprises appuyées par les SADC ont été comparées à un échantillon d'entreprises dont la taille et l'âge sont semblables et qui exercent leurs activités dans le même secteur industriel et le même emplacement géographique, mais qui n'ont pas reçu de prêt d'une SADC.
[49] Selon les données de 2010-2015 pour DEC-Q et FedDev, et de 2009-2014 pour toutes les autres régions.
[50] Statistique Canada a commencé son analyse du rendement quinquennal du PDC par une analyse de la période de 2003 à 2008.

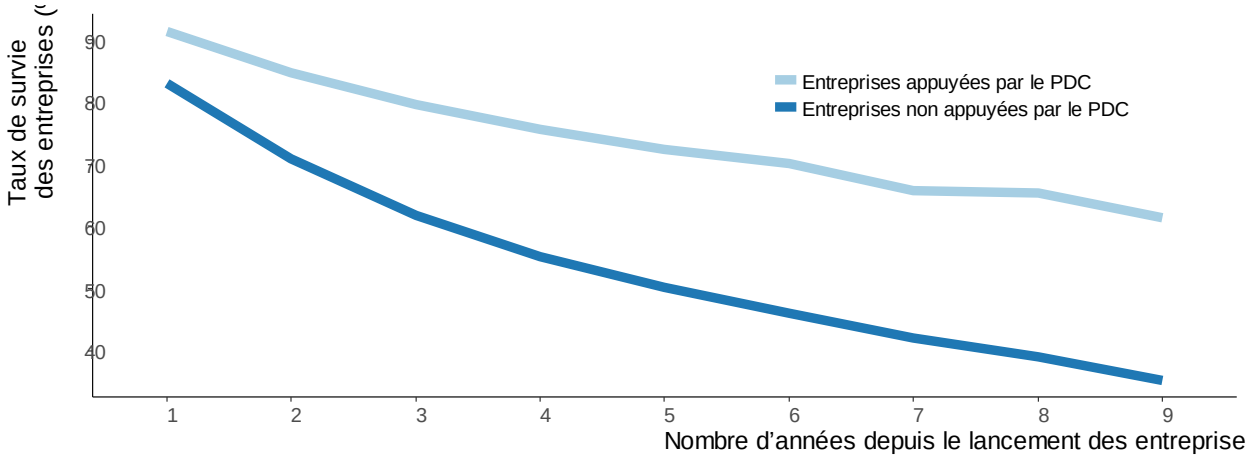
La croissance annuelle moyenne de l'emploi dans les entreprises appuyées par le PDC était de 3,4 % supérieure à celle des entreprises n'étant pas appuyées. Il y a eu des variations d'une région à l'autre, allant de 1,5 % au Québec à 5,1 % dans l'Ouest (figure 3)[51].

Figure 3 : Croissance annuelle moyenne de l'emploi dans les entreprises appuyées et non appuyées par le PDC, par région.



De plus, les entreprises appuyées par le PDC sont demeurées en affaires plus longtemps que les entreprises qui ne sont pas appuyées, selon la différence dans les taux de survie. À l'échelle nationale, l'écart du taux de survie a augmenté au fil du temps, passant de 8 % de plus pour les entreprises appuyées par le PDC après un an depuis leur démarrage à 26 % de plus pour les entreprises appuyées par le PDC après neuf ans (Figure 4). Les entreprises qui survivent plus longtemps contribuent de façon importante à la stabilité et à la durabilité de l'économie.

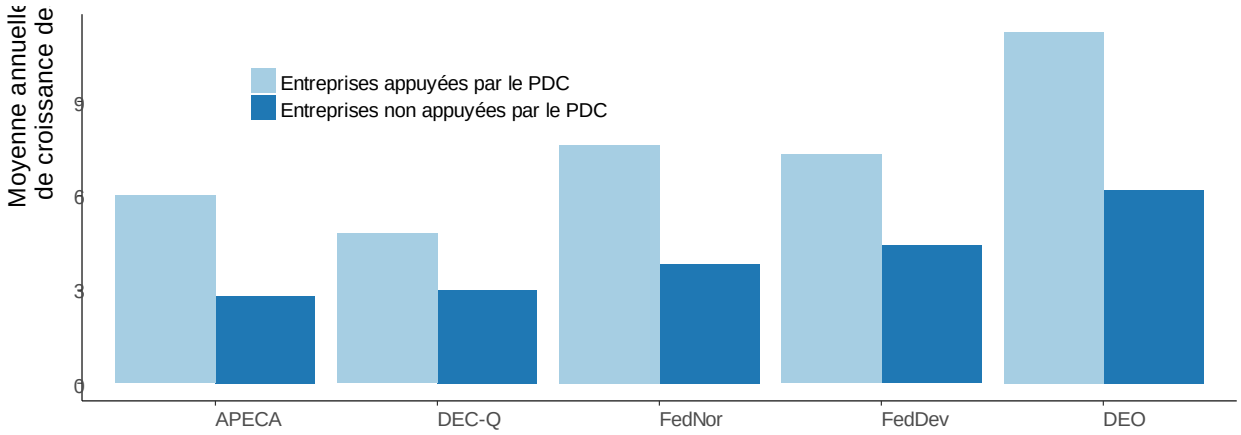
Figure 4 : Taux de survie annuels des entreprises appuyées et non appuyées par le PDC dans toutes les régions.



[51]Rapports régionaux sur le rendement.

De plus, à l'échelle nationale, la croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des entreprises appuyées par le PDC a été de 3,3 % supérieure à celle des entreprises non appuyées. À l'échelle régionale, l'écart de croissance des ventes a varié de 1,8 % au Québec à 5,1 % dans l'Ouest, contribuant ainsi à la croissance économique des collectivités desservies par une SADC (figure 5).

Figure 5 : Croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires des entreprises appuyées et non appuyées par le PDC, par région.



Les résultats des entrevues et des évaluations antérieures démontrent que l'exécution et l'adaptation locales du PDC facilitent l'impact plus large du programme sur les collectivités. Les décisions concernant les prêts aux entreprises sont prises par des conseils d'administration composés de membres de la collectivité qui tiennent compte des priorités et des intérêts généraux de la collectivité. Par exemple, une CBDC de la région de l'Atlantique avait été approchée pour financer une initiative de développement économique sur des terres que la collectivité était en voie de protéger. Conformément à cette priorité communautaire, le financement n'a pas été approuvé.

De plus, les résultats des études de cas et des entrevues indiquent que la flexibilité du PDC facilite le soutien à la diversification des économies rurales. La flexibilité dont jouissent généralement les SADC dans leurs critères d'octroi de prêts leur permet d'élargir leur portefeuille de prêts (p. ex. en incluant des clients provenant d'un plus large éventail de secteurs). Il permet également d'assumer un plus grand risque, en accordant des prêts aux entreprises qui visent de nouveaux marchés ou de nouvelles technologies.

Les données tirées des analyses de Statistique Canada fournissent certains éléments probants sur l'éventail des secteurs appuyés par le financement du PDC. En particulier, les données montrent qu'une plus grande proportion des entreprises appuyées par le PDC se trouvent dans les secteurs de la fabrication et du commerce de détail que dans les entreprises non appuyées par le PDC, tandis qu'une plus grande proportion d'entreprises non appuyées par le PDC œuvre dans l'agriculture, un secteur traditionnellement rural. Bien qu'une analyse plus approfondie soit nécessaire, cela pourrait indiquer que le PDC contribue à la diversification rurale[52].

[52] Les analyses de Statistique Canada comprennent également l'indice de Herfindahl (IH), une mesure de la diversité. Toutefois, les différences au fil du temps, ainsi qu'entre le PDC et les groupes témoins, étaient minimes, aucune différence ne dépassant 2 % et plusieurs étant inférieures à 1 % sur une échelle allant de 0

À ce titre, les intervenants considèrent que le PDC contribue aux résultats finaux escomptés du PDC, soit la stabilité et la croissance économiques et la création d'emplois dans les collectivités appuyées, la création de collectivités plus viables sur le plan économique et le développement d'une économie rurale plus diversifiée et concurrentielle en région.

Développement économique local

En plus de soutenir directement les entreprises au moyen de services de financement et de services aux entreprises, le financement du PDC accordé aux SADC aide également à appuyer les initiatives de développement économique local[53]. Généralement, ces activités appuient le développement communautaire d'une manière qui favorise l'autonomie, selon les principes suivants :

- le développement économique de la collectivité, par la collectivité et pour la collectivité;
- l'autonomie des collectivités;
- le développement des capacités locales;
- le développement durable;
- des partenariats caractérisés par une variété d'intervenants et d'intérêts;
- la participation des secteurs privé, public et bénévole.

Selon la région, les SADC peuvent financer des projets de développement économique local, soit par l'entremise du financement régulier du PDC, soit en demandant du financement pour des initiatives spéciales. Les besoins dans ces domaines diffèrent d'une région à l'autre.

- Au Québec, par exemple, toutes les SADC doivent allouer un minimum de 22 000 $ par année à des projets de développement économique local ou à des plans stratégiques et peuvent demander au réseau des SADC de la province un financement pour des initiatives spéciales (jusqu'à 34 000 $ par année).
- Dans le Nord de l'Ontario, les SADC utilisent des fonds provenant de leur financement de fonctionnement de base pour appuyer leurs efforts de développement économique local; cependant, elles sont principalement appuyées par la participation du personnel et le financement d'autres programmes (fédéraux ou provinciaux), qui peuvent comprendre des programmes de FedNor (comme le Programme de développement du Nord de l'Ontario et l'Initiative de développement économique des communautés de langue officielle en situation minoritaire).
- Dans le Sud de l'Ontario, bien que les SADC utilisent une partie de leur financement de fonctionnement annuel pour appuyer des projets de développement économique local standard, il existe également une disposition qui consacre 500 000 $ du budget annuel du PDC aux SADC dont les projets collectifs sont approuvés par FedDev Ontario.
- Dans l'Ouest, les SADC utilisent des fonds provenant de leur financement de fonctionnement de base pour appuyer leur travail de développement économique local. Toutefois, DEO fournit également des fonds pour des initiatives qui appuient le développement économique des collectivités par l'entremise d'autres programmes à l'extérieur du PDC.

à 100 %. Il serait difficile d'interpréter les tendances possibles de changements aussi faibles comme étant statistiquement fiables (c.-à-d. qu'elles ne résultent pas simplement des différents échantillons prélevés) ou suffisamment importantes pour être considérées comme telles dans la pratique.

[53] L'APECA n'offre pas le volet DEL dans le cadre du PDC, car il est offert par l'entremise d'autres programmes régionaux.

Comme pour toutes les composantes du PDC, les SADC peuvent adapter le développement économique local dans leur région pour répondre à leurs besoins. À ce titre, la portée des activités financées varie considérablement et peut inclure :

- des activités de sensibilisation qui suscitent une nouvelle prise de conscience ou un intérêt à l'égard des défis ou des enjeux particuliers;
- des activités d'information, de consultation communautaire ou de réseautage pour dialoguer avec divers intervenants au sujet de défis ou d'enjeux particuliers;
- des activités de production de connaissances, comme les études ou les analyses sectorielles, et des activités de transfert des connaissances;
- des initiatives ou des projets visant le développement économique des collectivités locales[54].

Les résultats escomptés du volet de développement économique local du PDC ne sont pas aussi clairement définis que les volets de financement et de services aux entreprises. Comme nous l'avons déjà mentionné, certains informateurs clés ont indiqué que les SADC ont réduit leur participation ou largement cessé de participer à des projets de développement économique local en raison d'un financement insuffisant. Toutefois, de nombreux projets de développement économique local ont été entrepris dans quatre des régions (puisque le volet de développement économique local n'est pas mis en œuvre dans les provinces de l'Atlantique), comme le montre le Tableau 7. Le nombre de projets entrepris dans chacune de ces régions varie quelque peu (d'une moyenne annuelle de 8 nouveaux projets par SADC dans le Nord de l'Ontario à 15 dans l'Ouest). Toutefois, il est à noter que les différences entre ces régions peuvent influencer les données, comme les besoins des collectivités et les possibilités de partenariat ou de financement supplémentaires disponibles.

Tableau 7 : Nombre d'activités de développement économique local[55]

Moyenne annuelle (basée sur le nombre d'années de données disponibles)		DEC-Q (2013-2017)	FedNor (2013-2018)	FedDev (2016-2017)	DEO (2014-2018)
Nombre de nouveaux projets de développement économique	Total	540	202	348	1 350
	Par SADC	9	8	9	15
Nombre d'activités de développement économique local	Total	439	229[56]	348	925
	Par SADC	8	10[57]	9	10
Source : Données internes du programme. Remarque : L'APECA n'appuie pas les activités de développement économique local au moyen du financement du PDC.					

Les dépenses annuelles consacrées aux projets et aux plans de développement économique local variaient également d'une région à l'autre (Tableau 8), mais lorsque les données étaient

[54]Renseignements internes du programme.
[55]Données internes du programme.
[56] Dans le Nord de l'Ontario, le nombre de projets de DEC en cours est indiqué chaque trimestre. Selon la durée du projet, un projet peut être déclaré comme étant en cours sur plusieurs trimestres, et donc être compté deux fois. Le chiffre présenté ici est la moyenne trimestrielle sur la période de trois ans. Cela a été fait pour minimiser le comptage en double des projets en cours.
[57] Ibid.

disponibles, il était clair que les SADC qui entreprenaient ces projets étaient efficaces pour assurer la coordination avec les autres sources de financement et obtenir des fonds supplémentaires. Les projets de développement économique local ont généré entre 7,9 $ et 40,1 $ pour chaque dollar engagé par les SADC.

Tableau 8 : Investissement annuel et effet de levier des projets et des plans de développement économique local[58]

Projets et plans de développement économique local	DEC-Q (2013-2017)	FedNor (2013-2018)	FedDev (2015-2016)	DEO (2014-2018)
Investissement annuel moyen	2 337 268 $	562 344 $	633 326 $	2 231 356 $
Moyenne annuelle des fonds à effet de levier	18 399 530 $	22 566 144 $	7 257 823 $	17 852 638 $
Montant de l'effet de levier par dollar des SADC	7,9 $	40 $	11,5 $	8,0 $
Source : Données internes du programme. Remarque : Les fonds obtenus par effet de levier sont les fonds provenant d'autres organismes pour appuyer davantage ces projets.				

D'après les entrevues et l'enquête auprès des clients, les projets de développement économique local se sont alignés sur les priorités des collectivités et ont offert des avantages aux collectivités dans lesquelles ils ont eu lieu. Certaines des études de cas ont démontré ces avantages, ainsi que la variété des projets entrepris :

- **Programme de cyclotourisme de Niagara :** Ce projet, mis en œuvre par la SADC Venture Niagara, vise à rendre la région de Niagara plus propice au vélo afin d'accroître le tourisme. Le projet a contribué à l'augmentation récente du cyclotourisme dans la région, au développement du Centre de cyclotourisme de Niagara, à une économie locale plus diversifiée, à un soutien accru aux infrastructures et à une croissance accrue sur le marché. Le nombre d'emplois dans la région devrait également augmenter en raison de l'augmentation des activités touristiques.

- **Programme de partenariat transfrontalier[59] :** Le programme, mis en œuvre par la SADC de Cornwall et des comtés du sud de l'Ontario, est un partenariat avec des collectivités du Canada et des États-Unis, ainsi qu'avec une Première Nation qui franchit la frontière internationale. L'objectif principal est d'améliorer la prospérité économique conjointe des municipalités voisines et des Premières Nations en renforçant la capacité de planification et des projets conjoints de développement économique local. Grâce à ses activités, le partenariat a contribué à mieux faire comprendre les obstacles au développement économique local dans la région et a permis d'entreprendre des initiatives pour les éliminer, bien que le projet n'en soit qu'à ses débuts.

[58] Les données disponibles et les années suivies variaient d'une ADR à l'autre.
[59] Le Programme de partenariat transfrontalier (PPT) a joué un rôle déterminant dans l'établissement du protocole d'entente (PE) de l'Alliance des trois chambres. Les informateurs clés considèrent le PE comme l'un des résultats les plus importants du PPT. Les membres de ce PE ont remporté un prix en 2017 du Economic Developers Council of Ontario pour la collaboration régionale et transfrontalière. Le PE est le premier en son genre au Canada.

- **Programme de formation au travail indépendant :** Trois SADC du Sud de l'Ontario[60] collaborent à l'élaboration de ce programme en réponse aux récentes fermetures d'usines de fabrication qui ont touché leurs collectivités. Les participants suivront une série d'ateliers conçus pour passer d'une idée d'entreprise à la rédaction d'un plan d'affaires et à la demande de financement, en passant par la recherche, la planification et la mise au point de l'idée.

- **Fonds de développement économique de la région de Churchill :** Le Fonds a été mis en œuvre par Développement des collectivités Manitoba en réponse aux répercussions économiques de la fermeture du port de Churchill, ainsi qu'à la fermeture subséquente de la ligne ferroviaire. Son principal objectif est de soutenir le développement et la croissance économiques durables et de créer des emplois et des occasions d'affaires dans la région en finançant une grande variété de projets ayant des retombées économiques à long terme. Par exemple, des fonds ont été alloués pour des subventions de fret, l'établissement d'un module de culture hydroponique et la création d'un centre de formation en art culinaire et en service à la clientèle. Le financement est offert sous forme de contributions remboursables et non remboursables. Au cours de la période d'évaluation, le Fonds a approuvé le financement de 62 projets. Parmi ces projets, 25 ont été menés à terme et ont permis la création, le maintien ou l'expansion de 124 emplois[61]; l'intégration de 18 personnes à l'assurance-emploi (par l'entremise de deux villes des projets de Churchill); la création ou le maintien de 30 entreprises (30 incluant des projets non terminés); la création de 61 partenariats (incluant des projets non terminés). On s'attend en outre à ce qu'il contribue à améliorer la disponibilité d'aliments sains produits localement et à générer davantage de recettes touristiques[62]. Ce programme est complémentaire aux initiatives financées dans le cadre du PDC et a reçu du financement dans le cadre d'autres programmes de DEO.

- **Venture Connect** et **Imagine Kootenay :** Ces initiatives de la Colombie-Britannique aident les propriétaires d'entreprise qui cherchent à vendre leur entreprise à des investisseurs qui cherchent à acheter des entreprises par l'entremise d'un portail Web. L'organisme Imagine Kootenay s'est également élargi pour inclure la promotion de la région et du mode de vie qu'elle offre afin d'attirer des gens qui pourraient souhaiter déménager dans la collectivité pour des raisons autres que l'achat d'une entreprise. Bien que ni l'un ni l'autre des organismes ne fasse le suivi du nombre de ventes réussies attribuables à l'initiative, ils ont tous les deux connu une augmentation du nombre d'inscriptions et de visites sur le site Web. De plus, les demandes de renseignements au babillard d'emploi d'Imagine Kootenay et les visites aux sections du site Web qui font la promotion du mode de vie ont également augmenté.

D'autres exemples sont ressortis d'autres sources de données :

- Le Réseau des Sociétés d'aide au développement/Centres d'aide aux entreprises (le réseau de SADC provincial au Québec) a lancé en 2016, avec le soutien financier de DECQ, une initiative de soutien aux petites entreprises. Cette initiative aide les PME à

[60] Oxford Small Business Support Centre Inc, Elgin Business Resource Centre et la SADC de Norfolk.
[61] Comprend les projets subventionnés, la Ville de Churchill préservant 38 emplois au total.
[62] Développement des collectivités Manitoba. (2018). Rapport d'étape du Fonds de développement économique de Churchill et de la région.

élaborer des stratégies d'affaires par l'entremise d'un réseau d'experts ayant une expertise dans divers secteurs[63].

- Lancée à titre de projet pilote dans le Nord-Est de l'Ontario, l'Initiative Entrepreneurs Francophones Plus a été dirigée par la SADC North Claybelt. Elle a aidé les entreprises francophones à atteindre de nouveaux marchés, à accroître leur activité commerciale et à développer leurs activités. Le projet a créé de nombreux partenariats, notamment avec les 24 SADC du Nord de l'Ontario et avec PARO, un organisme de prêt entre pairs pour les femmes. (Plus de renseignements sur PARO figurent à la partie 3.2.2)[64].

- DEO a financé un projet de diversification rurale de 3,5 millions de dollars sur trois ans pour mettre en œuvre des stratégies de diversification dans les régions rurales de l'Alberta. Les SADC se sont adressées au bureau de l'association en ayant des projets précis à l'esprit afin d'accéder à ces fonds.

Les données montrent que la portée de ce qui est considéré comme un projet de développement économique local varie grandement. Plus précisément, il est probable que la portée des projets entrepris et le rôle que les SADC ont joué dans ces projets ont évolué au fil du temps, un changement qui n'est pas clairement saisi dans les documents et données disponibles pour toutes les régions. Il est donc difficile de fournir une évaluation de l'impact global de ces projets et du rôle que joue le financement du PDC.

À ce titre, il est possible de réexaminer la composante de développement économique local de manière à veiller à ce qu'elle soit comprise et qu'elle fasse l'objet d'un rapport uniforme dans toutes les régions afin qu'elle puisse être évaluée plus en profondeur à l'avenir.

Planification stratégique

On disposait de peu d'information sur le volet de planification stratégique du PDC. Toutefois, la plupart des SADC interrogés, ainsi que de nombreuses personnes interviewées, considèrent que le PDC apporte une contribution importante au renforcement de la planification stratégique communautaire. En particulier, comme dans le cas du volet de développement économique local, les SADC ont, grâce au financement du PDC, aidé à soutenir les collectivités aux prises avec des difficultés économiques, comme celles liées à l'effondrement ou à l'interruption des industries primaires, ou celles qui travaillent aux efforts de rétablissement après une catastrophe naturelle. Par exemple, les SADC de l'Ouest ont entrepris des initiatives stratégiques pour aider les entreprises des collectivités touchées par les feux de forêt (comme celles de la Colombie-Britannique ou de Fort McMurray).

Comme dans le cas du volet de développement économique local, les données disponibles sont limitées, ce qui démontre qu'il existe des variations tant dans le nombre de plans stratégiques élaborés que dans le nombre de partenaires engagés dans ces plans. Bien que cette variation puisse indiquer une diversité dans la portée des plans stratégiques, il existe un grand nombre d'autres caractéristiques régionales qui pourraient également avoir une incidence sur cette variation (comme la disponibilité de partenaires qui peuvent offrir un soutien en nature ou financier). Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que cet élément devrait être défini plus clairement à l'avenir.

[63] Réseau de développement des collectivités du Canada. (2017a).
[64] FedNor. (2017). Le succès d'un programme francophone ouvre de nouveaux marchés.

Tableau 9 : Plans stratégiques et partenaires, nouveaux ou en cours, de 2013-2014 à 2017-2018

	DEC-Q		FedNor		DEO	
	Total	Par SADC	Total	Par SADC	Total	Par SADC
Plans stratégiques	1 034	15	230	10	1 190	13
Partenaires impliqués dans les plans	4 258	63	893	37	1 284	14
Source : Données internes du programme. Remarque : Des données semblables ne sont pas disponibles pour les autres régions.						

3.2.2 Dans quelle mesure la conception du PDC tient-elle compte de la croissance inclusive (y compris les facteurs de considération des divers groupes d'identité, comme les immigrants, et ceux fondés sur le sexe, l'identité autochtone, l'âge, le handicap, la langue)?

Principal constat: Bien que les considérations relatives à l'inclusivité ne soient pas encore officiellement intégrées dans le PDC, diverses approches sont déjà en place dans certaines SADC pour aider le PDC à répondre aux besoins des différents groupes d'identité (comme l'exigent tous les programmes fédéraux). Toutefois, le degré de mise en œuvre diffère selon les régions et les collectivités.

La partie suivante examine dans quelle mesure le PDC, tel qu'il est mis en œuvre dans les cinq régions, favorise une croissance inclusive de tous les membres de la collectivité, selon une optique analytique de l'ACS+. Le PDC ne contient pas officiellement de dispositions sur l'inclusivité, car elles ont été élaborées avant les exigences de la Directive sur les résultats[65]. Aux termes de cette directive, tous les programmes, politiques et initiatives fédéraux doivent tenir compte de l'ACS+ lorsqu'ils analysent leurs répercussions sur les personnes ayant des identités différentes, comme les différents groupes d'âge, identités sexuelles et origines ethniques, l'identité autochtone ou les personnes handicapées, et s'efforcer de surmonter tout obstacle qui pourrait exister dans leur programme[66].

Compte tenu du récent changement de politique, il existe peu de rapports sur le caractère inclusif du PDC pendant la période d'évaluation. Toutefois, l'évaluation fournit certaines données de base qui pourraient être utilisées pour faciliter la prise de décisions sur la façon dont les programmes du PDC pourraient être utilisés pour mieux répondre aux besoins des divers

[65] L'exigence formelle provient de la partie A.2.5.10 de la Directive sur les résultats, qui complète la Politique sur les résultats. La partie dit : « *Pour établir, mettre en œuvre et tenir à jour les profils d'information sur le rendement des programmes, les responsables des programmes doivent tenir compte des éléments suivants : Considérations stratégiques à l'échelle du gouvernement, comme l'analyse comparative entre les sexes et les langues officielles, s'il y a lieu.* »

[66] Condition féminine Canada. (2017). Analyse comparative entre les sexes plus.

groupes à l'avenir[67]. Les données sur le rendement mettent en évidence l'accessibilité actuelle du PDC à un large éventail de clients.

- Dans la région de l'Atlantique, 17 % des prêts ont été consentis à des femmes, 15 % à des jeunes, 12 % à des francophones et 1 % à des Autochtones et à des minorités visibles.
- Au Québec, 24 % des projets de développement ciblent les jeunes, 11 % les femmes, 3 % les Autochtones, 3 % les anglophones et 2 % les minorités visibles.
- Dans le Nord de l'Ontario, 9 % des prêts et 30 % des services de counselling sont offerts à des clients autochtones, et 12 % des prêts et 16 % des services de counselling sont offerts à des clients francophones.
- Dans l'Ouest, 5 % des clients sont des personnes handicapées et 23 % sont des Autochtones.

Toutefois, sans un suivi cohérent de ces indicateurs au fil du temps, leur signification est limitée.

Dans l'ensemble, les études de cas ont démontré que les programmes du PDC offrent une occasion importante de répondre aux besoins des populations vulnérables situées dans les collectivités rurales partout au pays. Jusqu'à présent, les initiatives particulières visant à promouvoir l'inclusivité ont varié selon les régions et les besoins des collectivités individuelles. Par exemple, FedNor demande que tout plan stratégique communautaire élaboré par une SADC soit « inclusif des communautés pertinentes (p. ex. les Autochtones, les jeunes, les minorités visibles, etc.) », et les SADC du Nord de l'Ontario doivent indiquer dans leurs rapports sur le rendement combien de personnes autochtones et francophones ont reçu des services de counselling et de renseignements[68]. Au Québec, le Plan stratégique 2021 de DEC-Q a adopté une nouvelle approche qui encourage la participation de divers groupes aux initiatives de développement économique au Québec[69]. D'autres ADR ont axé leurs initiatives d'inclusion sur des groupes particuliers[70]. Par exemple, DEO met l'accent sur les femmes, les Autochtones et les jeunes.

Certaines SADC ont établi des partenariats ou mis en œuvre des programmes particuliers pour surmonter les obstacles auxquels se heurtent des groupes particuliers. Toutefois, certains groupes font encore face à des obstacles ou à des défis (y compris des obstacles structurels qui ne font pas partie de la portée du programme). Ces thèmes sont explorés ci-dessous par groupe d'identité. Il convient de noter que, d'une région et d'une collectivité à l'autre, la représentation de ces groupes d'identité varie au sein des populations locales. Par conséquent,

[67] Il est à noter que ces données ne sont saisies qu'au moyen d'autodéclarations et qu'elles peuvent ne pas refléter pleinement la réalité des activités des SADC.
[68] ISDE. (2015). Lignes directrices du rapport sur le rendement du Programme de développement des collectivités. p. 9.
[69] DEC-Q. (2018). Profil d'information sur le rendement du programmes: Développement et diversification économique des régions (Ébauche).
[70] FedDev Ontario offre une vaste gamme de services aux communautés francophones. L'Agence accorde des fonds supplémentaires à six SADC désignées bilingues pour appuyer les quatre secteurs d'activité dans les deux langues officielles.

la mesure dans laquelle les initiatives répondent aux besoins de groupes d'identité donnés varie d'une région à l'autre.

Femmes

Des études de cas et des documents de programme indiquent que certaines SADC collaborent avec des organismes voués à l'entrepreneuriat féminin, comme le Centre pour l'entreprise des femmes PARO dans le Nord de l'Ontario (voir l'encadré), la Newfoundland and Labrador Organization of Women Entrepreneurs ou la Women's Enterprise Initiative dans l'Ouest, pour répondre aux besoins des femmes entrepreneurs[71].

Dans d'autres cas, des programmes particuliers ont été mis en place, comme l'Initiative Femmes en affaires dans le Canada atlantique, qui, comme nous l'avons déjà mentionné, offre du financement et de la formation aux femmes, ou les Services-conseils aux PME du Québec, qui visent à soutenir les entreprises appartenant à des femmes, ainsi que les entrepreneurs d'autres groupes d'identité[72].

PARO est un organisme de bienfaisance sans but lucratif dirigé par des femmes pour les femmes, créé en collaboration avec la SADC Thunder Bay Ventures. Elle soutient les cercles de prêts entre pairs en partenariat avec les SADC qui permettent aux membres des cercles d'avoir accès au capital d'emprunt et à l'administration des prêts. Le financement est fourni par étapes, chacune avec des prêts progressivement plus importants, les prêts n'étant garantis par les membres du cercle que lorsque tous les membres sont d'accord. Depuis 2013, PARO a collaboré avec les SADC pour offrir 222 prêts d'une valeur de 194 500 $ aux femmes par l'entremise de ces cercles.

Bien que ces partenariats et programmes contribuent à accroître l'accès des femmes au financement et au soutien, les constats de l'évaluation indiquent que certaines femmes entrepreneures continuent de se heurter à d'autres obstacles à l'entrepreneuriat, comme le manque de réseaux professionnels ou d'autres obstacles sociodémographiques qui n'ont pas encore été entièrement éliminés. Même s'ils ne sont pas propres au PDC, ils pourraient avoir une incidence sur le succès du travail des SADC en matière de soutien aux femmes entrepreneures.

[71] Gouvernement du Canada. (2007). Initiative pour les femmes entrepreneures. Consultée le 15 août 2018 à l'adresse https://www.wd-deo.gc.ca/fra/256.asp
[72] Réseau des SADC et CAE. (2018). Initiative Soutien aux entreprises; ISED. (n.d.).

Autochtones

Comme la répartition démographique des collectivités autochtones varie d'un bout à l'autre du Canada, il en va de même pour la gamme d'activités et de programmes mis en œuvre par les SADC qui ciblent précisément les entrepreneurs autochtones. Par exemple, les résultats des entrevues ont révélé que certaines SADC ont mis en place des partenariats ou des programmes particuliers pour répondre aux besoins des Autochtones dans leurs collectivités. De plus, certaines SADC mettent en œuvre des dispositions pour s'assurer que les Autochtones sont encouragés à participer à la prise de décisions de leurs SADC, notamment en occupant des postes précis au sein des conseils d'administration à titre de représentants autochtones.

Waubetek est une SADC autochtone du Nord de l'Ontario qui a pour mandat d'offrir des services de consultation et d'investissement aux PME ainsi que du leadership en planification stratégique communautaire et en développement socioéconomique. Ses programmes sont offerts en partenariat avec un large éventail d'organismes, y compris les Premières Nations, les SADC et les incubateurs d'entreprises.
Pour aider à relever les défis et à répondre aux besoins uniques de sa collectivité, Waubetek a élaboré des stratégies industrielles pour les secteurs de l'exploitation minière et des pêches, a aidé à développer l'industrie touristique autochtone autour de l'île Manitoulin et a contribué à réunir le financement pour une franchise de vente au détail dans une collectivité qui crée des emplois et permet aux résidents de magasiner localement.

Dans le cas d'une approche fondée sur le partenariat, plusieurs sources de données indiquent que certaines SADC collaborent avec les collectivités autochtones et les institutions financières autochtones pour s'assurer que les besoins des collectivités autochtones sont satisfaits. Dans le Sud de l'Ontario, de nombreuses SADC consultent les collectivités autochtones pour s'assurer que leurs services sont offerts d'une manière culturellement appropriée. FedDev a également établi des objectifs précis quant au nombre de projets autochtones à financer[73].

De plus, de nombreuses SADC autochtones ont été établies partout au Canada pour servir exclusivement des clients autochtones. Par exemple, la Société d'aide au développement des entreprises Waubetek (voir l'encadré), qui agit également à titre d'institution financière autochtone[74], le Fonds de développement Nishnawbe Aski (qui était à l'origine une institution financière autochtone, avant de devenir une SADC) et Wakenagun.

Les réseaux de SADC de la Colombie-Britannique, de la Saskatchewan et du Manitoba offrent le programme de services de développement des entreprises autochtones, qui aide les entrepreneurs autochtones à obtenir de l'information et des ressources sur les programmes, les services et les règlements relatifs aux entreprises pour démarrer ou agrandir leur entreprise[75]. La SADC de Stó:lō, située en Colombie-Britannique, a coordonné avec divers partenaires financiers, dont BMO et Vancity, afin de soutenir la croissance des entreprises autochtones et le développement économique.

Toutefois, des défis plus vastes auxquels font face les entrepreneurs autochtones ont été soulevés au cours des entrevues, notamment les différentes règles et structures fiscales en place pour les Autochtones, les complications liées à l'obtention de garanties et les problèmes de transport qui pourraient empêcher un entrepreneur autochtone d'accéder à une SADC. Comme dans le cas des défis plus vastes auxquels font face d'autres groupes, ceux-ci ne font

[73] FedDev. (s.d.). Profil de l'information sur le rendement.
[74] Le travail de Waubetek en tant qu'institution financière autochtone est financé par Services aux Autochtones Canada.
[75] ISDE. (s.d.). Exemples d'initiatives et de projets des ADR avec les organismes de développement des collectivités.

pas partie du champ d'application du PDC, mais ils peuvent avoir une incidence sur l'efficacité des initiatives des SADC qui appuient les entrepreneurs autochtones.

Jeunes

Partout au pays, les SADC offrent des programmes qui ciblent les jeunes. Les résultats des entrevues ont révélé que les SADC du Québec offrent de vastes programmes à l'intention des jeunes et qu'une stratégie jeunesse en place dans la province depuis 1997 a aidé 10 000 jeunes entrepreneurs en leur offrant de la formation, de l'encouragement et du soutien en affaires. Les SADC de la province collaborent également avec des écoles, des organismes sans but lucratif et des entreprises dans le cadre d'initiatives ciblant les jeunes, ou ont mis en œuvre des initiatives particulières, comme des programmes de mentorat pour les jeunes. Par exemple, le Réseau des Sociétés d'aide au développement -Nicolet-Bécancour travaille avec la commission scolaire et l'école secondaire locale pour initier les élèves à l'entrepreneuriat et les aider à développer leurs compétences en entrepreneuriat. Il organise également des visites de sites industriels et des ateliers où les étudiants peuvent rencontrer des intervenants de différents secteurs. Avec ses prêts aux jeunes entrepreneurs, le Réseau des Sociétés d'aide au développement -Nicolet-Bécancour tend aussi à être plus flexible dans le montant qu'il demande à un jeune d'investir dans un projet. De plus, les SADC de la province travaillent souvent de concert avec le Carrefour Jeunesse-Emploi.

Un autre exemple est le Alberta Youth Entrepreneurship Camp organisé par la SADC Entre Corp. Il s'agit d'un camp d'une semaine qui a lieu tous les mois d'août pour les jeunes de 13 à 15 ans qui souhaitent en apprendre davantage sur les affaires et l'entrepreneuriat. L'objectif de ce camp est d'éduquer les jeunes sur le marketing, la publicité, la préparation d'un état des flux de trésorerie et la rédaction d'un plan d'affaires.

Les SADC d'autres régions offrent également des programmes de stages pour les jeunes ou des programmes d'affaires pour les étudiants, notamment:

- un programme de prêts pour les jeunes offert par l'Association des CBDC de l'Atlantique;
- le Summer Company Program de l'Ontario, qui offre de l'argent et des conseils aux jeunes pour démarrer une entreprise d'été;
- un programme de stages pour les jeunes du Nord de l'Ontario financé par le Programme de développement du Nord de l'Ontario et mis en œuvre dans le cadre d'ententes avec deux SADC (la Société de développement économique régional Nord-Aski dans le Nord-Est de l'Ontario et la Lake of the Woods Business Incentive Corporation dans le Nord-Ouest de l'Ontario)[76].

Nouveaux arrivants

Les résultats des entrevues indiquent que les SADC tiennent de plus en plus compte des besoins des nouveaux arrivants et que la mesure dans laquelle les initiatives, les programmes et les partenariats ont été mis en place dépend généralement du nombre de nouveaux arrivants dans leur collectivité. Parmi les initiatives, mentionnons un forum d'entrepreneurs immigrants mis sur pied par Nottawasaga Futures, une SADC du Sud de l'Ontario, pour discuter des obstacles auxquels se heurtent les nouveaux arrivants.

Certaines SADC s'efforcent également d'attirer de nouveaux arrivants dans leurs collectivités. Au Québec, par exemple, une étude de cas a mis en lumière le travail entrepris avec les

[76] ISDE. (s.d.).

administrations municipales et provinciales pour aider à attirer et à retenir des personnes, y compris les nouveaux arrivants, dans leur collectivité.

Toutefois, les résultats des entrevues laissent entendre qu'il subsiste des obstacles plus généraux à l'entrepreneuriat pour les nouveaux arrivants, notamment l'accès au financement, la difficulté ou le coût d'obtention de rapports de crédit, les barrières linguistiques ou la perception du risque lié aux prêts aux nouveaux arrivants, qui peuvent avoir une incidence sur l'efficacité des initiatives des SADC.

Personnes handicapées

Selon les résultats des entrevues, certaines SADC des régions de l'Atlantique et de l'Ouest mettent en œuvre des programmes pour les entrepreneurs ayant un handicap, comme le Programme d'aide aux entrepreneurs en situation d'handicap mis en œuvre dans l'Ouest au nom de DEO, qui accorde des prêts commerciaux pour aider à réduire les obstacles auxquels les personnes handicapées ou ayant des problèmes de santé permanents font face dans leur recherche de financement.

Minorités linguistiques

Les SADC qui exercent leurs activités dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire sont tenues de fournir des services qui répondent aux besoins des minorités linguistiques, en raison des exigences de la *Loi sur les langues officielles* et de la Directive sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor relatives aux bénéficiaires de fonds fédéraux[77]. Plusieurs sources de données ont mis en lumière les approches utilisées pour répondre aux besoins des minorités linguistiques (communautés anglophones du Québec et communautés francophones hors Québec). Des SADC bilingues ont également été établies pour mieux répondre aux besoins des populations francophones (et anglophones du Québec), soit directement (dans leur communauté) ou virtuellement (en collaboration avec d'autres SADC). Ces obligations sont aussi parfois remplies grâce à la coopération avec d'autres organisations. De plus, dans le Nord de l'Ontario, un plan d'évaluation et d'action en matière de langues officielles, qui est un modèle à remplir par les SADC, a été élaboré pour aider les SADC à remplir leurs obligations en matière de langues officielles[78]. De même, FedDev accorde des fonds supplémentaires à six SADC désignées bilingues qui offrent les quatre secteurs d'activité dans les deux langues officielles. Toutefois, les résultats des entrevues suggèrent que certaines SADC ont encore de la difficulté à offrir du matériel et des services dans la langue officielle de la minorité.

Les SADC peuvent également mettre sur pied des initiatives particulières pour soutenir les minorités linguistiques. Par exemple, l'Initiative des femmes francophones, qui appuie à la fois directement les femmes francophones et les partenaires communautaires dans la promotion de la sécurité économique et de la prospérité des femmes francophones, est en place dans une SADC au Nouveau-Brunswick; et l'Initative Entrepreneurs Francophones Plus dans le Nord de l'Ontario[79].

[77] ISDE. (2015b). Évaluation des langues officielles et plan d'action.
[78] ISDE. (2015b). Évaluation des langues officielles et plan d'action.
[79] ISDE. (s.d.)

3.2.3 À quel point les mesures du rendement et les structures de rapport du PDC sont-elles efficaces pour faire rapport sur l'atteinte des résultats du PDC?

Principal constat: Les ADR et FedNor ont élaboré une stratégie nationale de mesure du rendement (stratégie de MR) pour le PDC. Elle comprend l'analyse des données commerciales de Statistique Canada de manière à fournir des rapports nationaux cohérents qui illustrent les résultats pour les entreprises appuyées par le PDC, ce qui constitue une pratique exemplaire. Toutefois, d'autres aspects de la stratégie de MR ne sont pas mis en œuvre de façon uniforme dans toutes les régions. Dans l'ensemble, les données disponibles appuient la production de rapports sur l'atteinte des résultats du PDC au niveau régional; une plus grande uniformité permettrait de produire des rapports plus efficaces au niveau national.

En réponse à la recommandation des évaluations précédentes qui préconisaient des indicateurs plus clairs et plus uniformes d'une région à l'autre, les ADR ont formé un comité national sur la stratégie de MR pour superviser les efforts de collaboration entre les organisations en ce qui concerne la collecte, l'analyse et la communication des données sur le rendement. Le comité est composé de représentants de l'évaluation et des programmes de chaque ADR, de FedNor et d'ISDE, qui se réunissent chaque trimestre.

Grâce aux travaux du comité, une stratégie nationale de MR mise à jour a été élaborée, qui établit 16 indicateurs, dont certains sont mesurés à l'aide de données de Statistique Canada et d'autres qui utilisent des données recueillies par les ADR et les SADC. Toutefois, tous les indicateurs ne s'appliquent pas à toutes les régions (p. ex. ceux qui ont trait au développement économique local dans la région de l'Atlantique). Des cibles sont également établies à l'échelle régionale[80].

À l'heure actuelle, l'analyse et la production de rapports à l'aide des indicateurs de Statistique Canada représentent une pratique exemplaire en matière d'uniformité des rapports (puisque toutes les régions présentent les mêmes indicateurs de la même façon), ainsi que d'exactitude (puisqu'elles se fient aux données administratives plutôt qu'aux données autodéclarées).

Les indicateurs recueillis dans chaque région sont décrits dans les stratégies de MR, les profils de l'information sur le rendement ou les cadres des résultats ministériels au niveau des ADR[81]. Par conséquent, de nombreux indicateurs ne font pas l'objet d'un rapport dans certaines régions et il n'est pas clair si les indicateurs utilisés sont définis de la même façon dans toutes les régions. De plus, il est possible que, puisque les SADC recueillent des données sur bon nombre des indicateurs, ils ne soient pas mesurés de façon uniforme dans les régions[82]. Même si, comme il est indiqué dans l'actuel document de stratégie de MR, les indicateurs devaient être recueillis et faire l'objet d'un rapport dans les évaluations régionales, ce qui laissait une certaine latitude quant à la façon dont les indicateurs étaient mesurés, si le processus d'évaluation du PDC au

[80] APECA. DEC-Q, DEO, FedDev et ISDE (pour FedNor). (2016). Stratégie nationale de mesure du rendement.
[81] APECA. DEC-Q, DEO, FedDev et ISDE (pour FedNor). (2016). Stratégie nationale de mesure du rendement.
[82] KPMG. (2017).

niveau national devait se poursuivre, une plus grande uniformité dans les indicateurs recueillis et utilisés sera nécessaire[83].

De plus, les ADR ont fait certains efforts pour intégrer les considérations de l'ACS+ dans leurs pratiques de mesure du rendement ou d'évaluation, mais les indicateurs et les groupes inclus varient d'une région[84] à l'autre, comme il est mentionné à la partie 3.2.2.

Pour complémenter les données existantes et l'analyse de Statistique Canada, un projet pilote est en cours avec la Division de l'analyse économique de Statistique Canada, dans le but de déterminer la faisabilité d'ajouter des paramètres d'âge et de sexe aux tableaux compilés pour le Programme de développement des collectivités.

D'après les résultats des entrevues et de l'examen de la documentation, ainsi que l'analyse des indicateurs régionaux par rapport aux indicateurs nationaux, des approches communes sont nécessaires pour définir clairement et recueillir des données de mesure du rendement. Certains travaux sont déjà en cours au sein du comité national sur la stratégie de MR du PDC dans le but d'analyser et d'harmoniser les indicateurs dans la mesure du possible, mais il reste encore des progrès à faire.

3.2.4 Comment le PDC est-il mis en œuvre?

Principal constat: La capacité des SADC d'adapter les programmes pour répondre aux besoins et aux possibilités des régions est l'une des principales forces du programme. Les SADC appuyées par le PDC mettent en œuvre les programmes grâce à des niveaux élevés de coordination et de collaboration avec divers partenaires. Toutefois, il pourrait être possible d'accroître l'uniformité à l'échelle nationale dans des domaines précis, même si la flexibilité générale du programme devrait être maintenue, car la capacité du programme de s'adapter aux besoins régionaux est l'une de ses forces.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le PDC est exécuté par les ADR, qui fournissent un soutien financier (au moyen d'accords de contribution) à 256 SADC de partout au Canada. La documentation et les entrevues ont démontré que la répartition des responsabilités entre les ADR et les SADC est bien comprise et que les relations entre ces organismes sont bien établies.

Toutefois, les conclusions de l'évaluation font apparaître un manque de cohérence dans la compréhension globale du rôle d'ISDE, qui est attribuable en partie au fait que le PDC a été transféré plus récemment (en 2015) sous le portefeuille ministériel d'ISDE. Les résultats des entrevues laissent entendre que ce changement a eu plusieurs effets positifs, notamment une meilleure communication entre les ADR, la promotion d'une plus grande uniformité nationale dans la façon dont le PDC est exécuté partout au Canada et le renouvellement ou la promotion de l'accent mis par le programme sur le développement économique régional.

Le réseau de relations entre ISDE, les ADR et les SADC, ainsi que les réseaux qui ont été établis entre les SADC, permettent le partage de l'information, y compris le partage des pratiques exemplaires entre les régions pour faciliter l'amélioration continue. De plus, selon un rapport

[83] APECA. DEC-Q, DEO, FedDev et ISDE (pour FedNor). (2016). Stratégie nationale de mesure du rendement.
[84] APECA. DEC-Q, DEO, FedDev et ISDE (pour FedNor). (2016). Stratégie nationale de mesure du rendement.

récent, le réseautage des SADC au sein d'associations provinciales et régionales, ainsi que d'une association nationale, a soutenu les SADC en :

- faisant progresser les initiatives panrégionales;
- appuyant la coordination entre les SADC de leur région;
- facilitant les activités de communication des SADC;
- veillant à ce que les services, les outils et/ou la formation soient partagés entre les SADC;
- permettant la mise en commun des pratiques exemplaires;
- s'assurant que les SADC reçoivent des messages uniformes;
- gérant les achats groupés de biens et de services[85].

Comme l'indique le profil du programme, chaque région a son propre modèle de financement du PDC. Dans les provinces de l'Ouest, la formule de financement de DEO comprend un financement de base et des éléments variables fondés sur les caractéristiques des collectivités[86]. FedDev dans le Sud de l'Ontario et l'APECA dans la région de l'Atlantique ont mis en œuvre des modèles de financement fondés sur le rendement. Dans les deux cas, il s'agit d'un financement de base et d'un financement fondé sur les réalisations mesurées par rapport aux résultats ou aux indicateurs de rendement clés[87]. Comme ces modèles de financement sont structurés différemment, ils sont considérés comme ayant des niveaux de succès différents.

D'après les résultats des entrevues et de l'évaluation antérieure, le modèle utilisé dans la région de l'Atlantique a reçu des commentaires positifs. Il est mis en œuvre en collaboration avec l'Association des CBDC de l'Atlantique et comprend des mécanismes conjoints, comme un fonds d'atténuation des risques. Les informateurs clés ont indiqué que le modèle a permis aux CBDC de la région de l'Atlantique de planifier leurs finances sur une plus longue période. Dans le Sud de l'Ontario, la formule de financement fondée sur le rendement de FedDev prévoit une contribution annuelle et un financement additionnel déterminé en fonction du rendement de la SADC au cours des trois dernières années dans des domaines comme le rendement des prêts, le nombre d'entreprises appuyées et les emplois créés. Les informateurs clés qui ont commenté ce modèle se sont concentrés principalement sur les impacts négatifs, y compris un fardeau administratif plus lourd, les facteurs qui découragent la participation à des projets de développement économique local et la création d'écarts entre les SADC à haut et à faible rendement.

La gestion des accords de contribution varie également selon les régions. Par exemple, la durée des accords de contribution peut varier d'un à cinq ans. Par conséquent, l'expiration et le renouvellement des accords de contribution ne sont pas coordonnés à l'échelle nationale. Cette situation est en grande partie attribuable aux divers efforts d'atténuation des risques (comme les accords de contribution à court terme pour les SADC qui exigent un suivi plus fréquent des ADR), aux conditions supplémentaires que les SADC peuvent avoir avec les ADR, différentes dates de fin d'exercice pour certaines SADC, et aux préférences administratives locales[88].

---

[85] KPMG. (2017).
[86] ISDE. (s.d.-a). Programme de développement des collectivités - Aperçu des modèles d'allocation budgétaire.
[87] APECA. (2014). *Évaluation du sous-programme Développement des entreprises dans les collectivités de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique*; Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. (2017). *Séance d'information sur le Programme de développement des collectivités.*
[88] KPMG. (2017).

Bien que la flexibilité et l'adaptabilité du PDC aient contribué à son succès, les répondants aux entrevues, les documents et l'enquête auprès des SADC ont fait ressortir un certain nombre de domaines qui nécessiteraient une plus grande uniformité nationale. Cela comprend des objectifs nationaux plus clairs pour le soutien du PDC aux économies locales, ainsi qu'une plus grande cohérence dans la mise en œuvre des programmes, notamment en matière de mesure du rendement, comme nous l'avons mentionné dans la partie précédente. Il pourrait également être possible d'examiner plus en profondeur d'autres aspects de la mise en œuvre du programme, y compris les modèles de financement utilisés, de manière à déterminer où une plus grande cohérence devrait être encouragée et où la flexibilité devrait être maintenue pour répondre aux besoins régionaux.

La CBDC de l'Î.-P.-É. Est a subi d'importants changements au cours des dix dernières années et a été en mesure de tirer parti de la flexibilité de la conception du PDC pour s'adapter. La CBDC était auparavant une organisation régionale de développement économique, offrant des services de développement économique local par l'entremise d'une autre source de financement de l'APECA (puisque ces services ne font pas partie du PDC dans la région de l'Atlantique). Toutefois, ce financement a cessé en 2013. En réaction à cette situation, la CBDC est devenue l'hôte d'un centre d'action rural, ce qui lui a permis d'obtenir des fonds supplémentaires et d'attirer d'autres organismes avec lesquels partager l'espace, contribuant ainsi à favoriser les partenariats. La CBDC a également accru ses activités de prêt.

Au niveau des SADC, le défi le plus souvent soulevé dans la mise en œuvre des programmes, toutes sources de données confondues, est que le financement n'a pas augmenté depuis 2010, alors que les coûts de prestation des programmes ont augmenté. Les résultats des entrevues, des études de cas et des recherches antérieures indiquent que, pour s'adapter à cette réalité, les SADC ont réduit ou modifié les services qu'ils offrent, ou ont cherché d'autres sources de financement. Les niveaux de financement ont également eu une incidence sur la capacité des SADC d'attirer et de retenir du personnel.

3.3 RENDEMENT : EFFICIENCE

3.3.1 Le PDC est-il géré et offert de manière efficace et efficiente?

Principal constat : Le PDC est généralement mis en œuvre de manière efficace et efficiente. Les principaux facteurs d'efficacité comprennent l'exécution des programmes par les SADC, le recours fréquent aux bénévoles et les partenariats multiples. Toutefois, les données quantitatives limitées ne permettent pas une évaluation complète.

D'après les résultats des entrevues et de l'enquête, l'évaluation a révélé que le PDC est exécuté de façon économique. Il continue d'atteindre ses principaux objectifs malgré la baisse de la valeur réelle du financement du programme (la valeur du financement ajustée en fonction de l'inflation). De plus, diverses initiatives et approches visant à améliorer davantage l'efficacité de l'exécution des programmes ont été ou sont mises en œuvre aux niveaux des SADC et des ADR.

La revue de la documentation, les entrevues et les études de cas ont mis en lumière les pratiques mises en place par les SADC pour améliorer l'efficience, notamment le partage de certains services, comme l'administration financière et les achats groupés par l'entremise des associations de SADC, et l'utilisation de la technologie pour aider à réduire certains coûts, par

exemple la vidéoconférence pour aider à réduire les frais de déplacement ou à gérer les contenus.

L'évaluation a révélé que la contribution continue de milliers de bénévoles aide à réduire le coût de la prestation des services et à appuyer la prestation rentable des programmes, et qu'elle est considérée comme une force clé du modèle de prestation et un facteur clé de la réussite du programme[89]. Un conseil d'administration bénévole supervise chaque SADC et prend les décisions d'octroi de prêts. Selon les entrevues et les études de cas, ces bénévoles sont l'un des principaux artisans du succès du PDC. Toutefois, la valeur quantitative de cette contribution n'a pas fait l'objet d'un examen rigoureux au niveau national[90].

Les SADC offrent une gamme de ressources et de formation pour soutenir le travail des bénévoles. Ils ont également établi des procédures pour s'assurer que les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient survenir sont traités adéquatement. Toutefois, les résultats des entrevues donnent à penser qu'il peut être difficile de trouver suffisamment de bénévoles qualifiés pour les conseils d'administration, étant donné le temps considérable consacré et le bassin de talents limité dans les petites collectivités. Le remboursement des dépenses engagées par les bénévoles est également très limité, ce qui dissuade certains bénévoles potentiels.

L'établissement de partenariats avec des organismes externes est un autre élément important de la prestation efficace du PDC. En général, ces partenariats ont contribué à accroître la portée des SADC et à réduire le chevauchement des activités avec d'autres organismes de développement économique. De nombreux types différents de partenariats ont été mis en évidence au cours des entrevues et des études de cas, y compris la collaboration avec :

- les municipalités ou les services municipaux;
- les organismes de développement régional, y compris la colocalisation qui permet une meilleure coordination et un aiguillage plus facile d'un programme à l'autre;
- les gouvernements fédéral ou provinciaux pour l'exécution de leurs programmes;
- les établissements d'enseignement pour promouvoir les programmes, offrir des programmes ou mieux comprendre les besoins de leur collectivité;
- d'autres institutions financières (y compris la Banque de développement du Canada) pour aiguiller des clients ou cofinancer des prêts.

Au niveau des ADR, le coût de l'administration du PDC, y compris la gestion des accords de contribution signés avec chaque SADC, varie d'environ 4,3 % du financement du programme au Québec (DEC-Q) à 7,6 % dans l'Ouest canadien (DEO) (tableau 10). Le nombre de SADC dans chaque région, la gamme d'activités offertes par chaque SADC et l'approche utilisée par chaque ADR pour gérer les divers programmes qu'ils offrent sont quelques-uns des facteurs qui peuvent expliquer les coûts administratifs différents.

[89] Ries, L. (2016). An Entrepreneurial Approach to Job Creation in Rural Canada. Retrieved from https://communityfuturescanada.ca/wp-content/uploads/1467380865195_Lori_Ries.pdf

[90] La littérature dans ce domaine, y compris un document récent du Conference Board du Canada, La valeur du bénévolat au Canada, avril 2018, souligne les défis que pose la mesure de la contribution économique des bénévoles. Une approche commune consiste à multiplier le nombre d'heures offertes sous forme de bénévolat par le taux de rémunération horaire moyen dans le secteur sans but lucratif.

Tableau 10 : Coûts administratifs (F et E) en pourcentage des subventions et contributions (S et C)

ADR	Moyenne sur cinq ans (de 2013-2014 à 2017-2018)			
	S et C	F et E	Total	% F et E
APECA	12 642 000	564 000	13 206 000	4,5 %
DEC-Q	28 754 445	1 226 000	29 980 445	4,3 %
FedNor	8 360 000	490 000	8 850 000	5,9 %
FedDev	11 282 333	757 713	12 040 046	6,7 %
DEO	28 082 391	2 146 546	30 228 937	7,6 %
Total	**89 121 169**	**5 184 259**	**94 305 428**	**5,8 %**
Source : Données internes du programme.				

Les ADR ont mis en œuvre, ou sont en train d'élaborer, des approches pour rendre leurs activités plus efficaces. Cela comprend les modèles de financement fondés sur le rendement (avantageux à divers degrés) dont il a été question précédemment, la simplification des accords de contribution et le réexamen des opérations afin de déterminer les gains d'efficience possibles.[91] Une autre approche a consisté à mener des recherches pour aider à cibler les investissements dans des domaines plus stratégiques, comme le souligne l'étude de cas des régions économiques fonctionnelles (voir l'encadré). En disposant de données plus solides pour guider la prise de décision, certaines SADC sont en mesure de mieux établir les priorités et de prendre des décisions au niveau local sur les secteurs clés, les besoins et les possibilités.

Le projet des régions économiques fonctionnelles est réalisé par l'Association des CBDC de Terre-Neuve-et-Labrador, en collaboration avec le laboratoire d'analyse régionale de l'Université Memorial. L'objectif est de déterminer les principaux moteurs de l'économie et les liens intrarégionaux et interprovinciaux entre les secteurs prioritaires pour chacune des régions économiques fonctionnelles de la province. Un projet pilote du projet a été mené avec la CBDC Trinity Conception. Les résultats de l'étude aideront à la prise de décisions et à la planification, puisqu'ils permettront de cerner les industries et les employeurs clés, ainsi que les priorités à aborder pour soutenir la croissance. Plus précisément, les tableaux de bord qui seront produits dans le cadre du projet au fur et à mesure qu'il se poursuivra aideront à déterminer quelles collectivités sont les mieux adaptées aux nouvelles possibilités.

D'autres approches qui pourraient aider à accroître davantage l'efficacité, suggérées au cours des entrevues, comprennent le regroupement des bureaux ou la centralisation de certaines tâches (comme la comptabilité, la tenue à jour du site Web ou le marketing). Il faudrait également continuer à tirer parti des partenariats et à rechercher de nouveaux partenariats en vue de mettre en commun les pratiques exemplaires et les ressources entre les différentes organisations.

Dans l'ensemble, peu de données quantitatives permettent d'évaluer l'efficience de l'exécution du PDC au niveau national ou l'efficience avec laquelle les SADC contribuent aux résultats du PDC. À mesure que la stratégie de MR sera peaufinée, il pourrait être avantageux d'effectuer une analyse plus rigoureuse de l'efficience de l'exécution du programme (en examinant des

[91] APECA. (2014 b). *Exemples d'accords de contribution entre l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et les CBDC*; DEC-Q. (2017). *Programme de développement des collectivitiés (PDC): Modernisation de la livraison du programme au Québec - Quatrième rencontre*; Diversification économique de l'Ouest Canada. (2012). *Document de discussion sur la revitalisation des sociétés d'aide au développement des collectivités*.

éléments comme les extrants par dollar dépensé pour l'administration du programme). Cela sera particulièrement utile au fur et à mesure que le programme continuera de mettre en œuvre des modifications conçues pour favoriser l'efficience. Toutefois, ce type d'évaluation ne pourrait être entrepris qu'à long terme, car il faudrait établir une base de référence au niveau national.

4.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Cette partie présente les principales conclusions de l'évaluation et les recommandations qui en ont découlé.

4.1 PERTINENCE

- Dans les collectivités rurales, le développement économique des collectivités rurales est complexe et dépend d'un certain nombre de facteurs. Les collectivités rurales sont diversifiées et confrontées à toute une série de difficultés. Il existe un grand besoin de programmes fédéraux continus de développement économique dans les collectivités desservies par les SADC, en particulier les collectivités plus petites et plus éloignées. Il est clair également que les services uniques que le PDC fournit sont nécessaires dans les zones rurales.
- Toutefois, depuis l'achèvement de la phase de réalisation de l'évaluation, le gouvernement a lancé des consultations nationales sur une stratégie de développement économique rural. Ces consultations ont soulevé des questions semblables à celles qui ont été soulevées dans les entrevues et la revue de littérature de l'évaluation, soulignant l'ampleur des défis de développement économique auxquels font face les collectivités et les entreprises rurales. L'évaluation a évalué le rendement du PDC par rapport aux objectifs fixés au niveau national. Compte tenu de l'évolution de l'écosystème de développement économique rural du Canada depuis la création du PDC, on pourrait envisager d'entreprendre un examen plus approfondi des objectifs politiques de l'ensemble des programmes ruraux fédéraux existants, y compris le PDC, afin d'éclairer tout changement futur aux politiques et programmes qui vise à répondre aux besoins des collectivités rurales.
- Le PDC cadre bien avec les priorités du gouvernement fédéral qui sont énoncées dans le Plan pour l'innovation et les compétences et celles liées à l'inclusivité et aux technologies propres.

4.2 RENDEMENT : EFFICACITÉ

- Le PDC a contribué à l'atteinte d'un grand nombre des résultats escomptés, notamment l'amélioration de l'accès au capital, le renforcement des pratiques commerciales, la stabilité et la croissance économiques et la création d'emplois, et la diversification des économies rurales. L'atteinte de ces résultats est facilitée par la conception du programme, principalement sa flexibilité, qui permet aux SADC d'adapter leurs activités pour mieux répondre aux besoins de leurs collectivités. Toutefois, il est difficile d'évaluer les résultats au niveau national liés au développement économique local et à la planification stratégique, car ces activités ne se traduisent pas par des indicateurs de rendement facilement mesurables, les résultats sont à plus long terme et leur mise en œuvre varie selon les régions du pays.

- Bien que les considérations relatives à l'inclusivité ne soient pas encore officiellement intégrées dans le PDC, diverses approches sont déjà en place dans certaines SADC pour aider le PDC à répondre aux besoins des différents groupes d'identité (comme l'exigent tous les programmes fédéraux). Toutefois, le degré de mise en œuvre diffère selon les régions et les collectivités.

- Les ADR et FedNor ont élaboré une stratégie nationale de mesure du rendement (stratégie de MR) pour le PDC. Elle comprend l'analyse des données commerciales de Statistique Canada de manière à fournir des rapports nationaux cohérents qui illustrent les résultats pour les entreprises appuyées par le PDC, ce qui constitue une pratique exemplaire. Toutefois, d'autres aspects de la stratégie de MR ne sont pas mis en œuvre de façon uniforme dans toutes les régions. Dans l'ensemble, les données disponibles appuient la production de rapports sur l'atteinte des résultats du PDC au niveau régional; une plus grande uniformité permettrait de produire des rapports plus efficaces au niveau national.

- La capacité des SADC d'adapter les programmes pour répondre aux besoins et aux possibilités des régions est l'une des principales forces du programme. Les SADC appuyées par le PDC mettent en œuvre les programmes grâce à des niveaux élevés de coordination et de collaboration avec divers partenaires. Toutefois, il pourrait être possible d'accroître l'uniformité à l'échelle nationale dans des domaines précis, même si la flexibilité générale du programme devrait être maintenue, car la capacité du programme de s'adapter aux besoins régionaux est l'une de ses forces.

4.3 RENDEMENT : EFFICIENCE

- Le PDC est généralement mis en œuvre de manière efficace et efficiente. Les principaux facteurs d'efficacité comprennent l'exécution des programmes par les SADC, le recours fréquent aux bénévoles et les partenariats multiples. Toutefois, les données quantitatives limitées ne permettent pas une évaluation complète.

4.4 RECOMMANDATIONS

Les recommandations visent à reconnaître l'importance de la mise en œuvre régionale du PDC pour répondre aux besoins locaux et aux capacités uniques, tout en identifiant les possibilités d'améliorer la capacité de rendre compte de sa pertinence et de son rendement à l'échelle nationale. Les ADR et FedNor doivent poursuivre leur travail afin de fournir un tableau national complet des résultats du PDC, dans la mesure du possible, en :

- harmonisant la mesure du rendement régional avec la stratégie de MR, y compris l'examen et l'amélioration de l'adoption des définitions communes des données énoncées dans la stratégie;
- explorant des façons d'améliorer la façon dont les répercussions des composantes de développement économique local et de planification stratégique sont mesurées et l'éventail des interventions dans ces domaines est saisi;
- envisageant l'ajout d'indicateurs normalisés pour tenir compte des considérations liées à l'ACS+;
- explorant des façons de fournir une évaluation quantitative de niveau national de l'efficacité du programme.

SOURCES

Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. (2017). Séance d'information sur le Programme de développement des collectivités.

Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (sd.). Profil de l'information sur le rendement.

APECA. (2014 b). Exemples d'accords de contribution entre l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et les CBDC.

APECA. (2014a). Évaluation du sous-programme Développement des entreprises dans les collectivités de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Consultée à l'adresse http://www.acoa-apeca.gc.ca/fra/Responsabilisation/Verificationsetevaluations/Pages/APECA_DEC_EVAL_2014.aspx

Chaire en entrepreneuriat et innovation de l'Université Laval. (2016). *Entrepreneuriat féminin autochtone : obstacles, facteurs facilitant et mesures de soutien spécifiques*. Conseil du statut de la femme. Consulté à l'adresse https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/entrepreneuriat_autochtone_web.pdf

Condition féminine Canada. (2017). Analyse comparative entre les sexes Plus. Consultée à l'adresse https://cfc-swc.gc.ca/gba-acs/index-fr.html

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), *Rapport de surveillance des communications : Aperçu du secteur des télécommunications* (2017)

DEC-Q. (2017). Programme de développement des collectivités (PDC) : Modernisation de la livraison du programme au Québec - Quatrième rencontre.

DEC-Q. (2018). Profil de l'information sur le rendement du programme : Développement et diversification économique des régions (Ébauche).

Développement des collectivités Manitoba. (2018). Rapport d'étape du Fonds de développement économique de Churchill et de la région.

Diversification économique de l'Ouest Canada. (2012). Document de discussion sur la revitalisation des sociétés d'aide au développement des collectivités.

Diversification économique de l'Ouest Canada. (2017). Profil de l'information sur le rendement.

Fédération canadienne des municipalités (2018), Les défis ruraux : des possibilités nationales à saisir, p. 5. https://fcm.ca/sites/default/files/documents/resources/report/defis-ruraux-possibilites-nationales.pdf

FedNor. (21 décembre 2017). Le succès d'un programme francophone ouvre de nouveaux marchés [matériel promotionnel]. Consulté le 16 juillet 2018 à l'adresse http://fednor.gc.ca/eic/site/fednor-fednor.nsf/fra/fn04393.html

Ference Weicker & Company Ltd. (2014). *Évaluation du programme de développement des collectivités* (rapports). Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario. Consultée à l'adresse http://www.feddevontario.gc.ca/eic/site/723.nsf/fra/h_02064.html?OpenDocument

Gouvernement du Canada (2018). *Égalité et croissance : une classe moyenne forte*. Consulté à l'adresse https://www.budget.gc.ca/2018/docs/plan/budget-2018-fr.pdf

Gouvernement du Canada (2019). *Investir dans les jeunes Canadiens* https://www.budget.gc.ca/2019/docs/youth-jeunes/youth-jeunes-fr.pdf

Gouvernement du Canada, DEO. (14 février 2007). L'Initiative pour les femmes entrepreneures. Consultée le 15 août 2018 à l'adresse https://www.wd-deo.gc.ca/fra/256.asp

ISDE. (2010). Modalités du Programme de développement des collectivités.

ISDE. (2016). Prêts du PFPEC par rapport à ceux du PDC par rapport à ceux de la BDC.

ISDE. (Août 2015 b). Évaluation des langues officielles et plan d'action.

ISDE. (Juillet 2015a). Lignes directrices du rapport de rendement du Programme de développement des collectivités.

ISDE. (s.d.a). Programme de développement des collectivités - Aperçu des modèles d'allocation budgétaire.

ISDE. (s.d.b). Exemples d'initiatives et de projets d'ADR avec les SADC.

ISDE. (S.d.c.). Investir dans l'innovation et le développement à l'échelle régionale : Contribution de l'Organisme de développement régional au Plan pour l'innovation et les compétences. Consulté à https://www.canada.ca/fr/innovation-sciences-developpement-economique/nouvelles/2017/04/investir_dans_l_innovationetledeveloppementalechelleregionale.html

KPMG. (2017). Programme de développement des collectivités : document de discussion.

Organisation de coopération et de développement économiques (2018). Rural 3.0, Un cadre pour le développement rural

Renforcer les communautés rurales du Canada. Défis, consulté à partir de : http://renforcercommunautesruralescanada.ca/defis/

Réseau de développement des collectivités du Canada (2017). Rapport annuel 2016-2017.

Réseau des SADC et CAE. (Mai 2018). Initiative Soutien aux entreprises.

Revue mondiale de la population. (2019). Population des villes du Canada. http://worldpopulationreview.com/countries/canada-population/cities/

Ries, L. (2016). An Entrepreneurial Approach to Job Creation in Rural Canada. Retrieved from https://communityfuturescanada.ca/wp-content/uploads/1467380865195_Lori_Ries.pdf

Secrétariat du Conseil du Trésor (2016). Directive sur les résultats. Consultée à l'adresse https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306

Statistique Canada. (2011). RMR et AR : Définition détaillée, extraite de https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/92-195-x/2011001/geo/cma-rmr/def-fra.htm

Statistique Canada. (2016). Recensement, *certaines caractéristiques démographiques, Canada, aires de drainage principales et sous-aires de drainage,* tableau 17-10-0117-01.

Statistique Canada. (2017). Emploi selon la catégorie de travailleurs et le secteur d'activité, annuel, centres urbains et régions rurales, tableau 14-10-0108.

Statistique Canada. Données du recensement de 2011.

Wood, K. (2015). *Analyse socioéconomique - SADC du Nord de l'Ontario* (p. 40). Natural Capital Resources Inc.

Annexe A – Cadre d’évaluation

Cadre d'évaluation		
Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs	Sources de données
Pertinence		
1. Dans quelle mesure le PDC répond-il aux besoins actuels?	• Besoins comblés par le PDC • Différences entre les besoins des groupes • Différences des besoins des régions • Rôle du partenariat pour répondre aux besoins • Complément ou double emploi avec d'autres programmes • Besoins non comblés	• Entrevues avec les intervenants • Examen de la documentation • Études de cas • Enquêtes auprès des clients • Sondage auprès des SADC
2. Dans quelle mesure le PDC est-il harmonisé aux priorités du gouvernement?	• Preuve de l'harmonisation des différentes composantes du programme avec les priorités gouvernementales (écosystèmes régionaux de l'innovation; investissement dans les entreprises et expansion des entreprises; croissance propre; développement et diversification économiques des collectivités). • Autres priorités du gouvernement appuyées par le PDC • Contribution du PDC aux priorités du gouvernement liées à l'inclusivité	• Examen de la documentation • Système de données des SADC (données du client sur les minorités linguistiques, les peuples autochtones) • Entrevues avec les SADC et les intervenants ministériels • Sondage auprès des SADC
Rendement : Efficacité		
3. Dans quelle mesure les résultats immédiats, intermédiaires et finaux du PDC ont-ils été atteints, à moyen et à long terme?	• Mesure par rapport aux indicateurs mentionnés dans la SMR : o Résultats immédiats : ▪ Pourcentage de fonds dans des investissements actifs (valeur totale nette des prêts/capitaux propres/garanties, divisée par le solde de clôture) ▪ Nombre et valeur des investissements des SADC par année (démarrage et tout autre prêt admissible [par région]) ▪ Montant obtenu par effet de levier pour chaque dollar investi par les SADC ▪ Nombre de partenaires participant aux initiatives de développement des collectivités ▪ Initiatives de DEC et projets collectifs mis en œuvre (nombre, valeur, type et sources de financement). o Résultats à moyen terme : ▪ Les clients indiquent qu'ils améliorent leurs pratiques commerciales, en conséquence du soutien accordé par les SADC. ▪ Nombre de démarrages de nouvelles entreprises	• Système de données des SADC • Rapports des SADC • Analyse des données de Statistique Canada • Données du programme • Sondage auprès des SADC • Enquêtes auprès des clients • Entrevues • Examen de la documentation • Études de cas régionales

Cadre d'évaluation		
Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	▪ Progression des ventes ▪ Amélioration de la capacité communautaire en ce qui a trait aux connaissances, aux compétences, aux services, à la structure de développement économique, à la collaboration et aux partenariats, au moyen des SADC. o Résultats finaux : ▪ Variation de la croissance de l'emploi sur une période de cinq ans (les SADC par rapport au groupe de référence) ▪ Taux de survie des entreprises (pourcentage d'entreprises qui, à la suite de leur lancement, sont encore en fonction après une période déterminée) • Perceptions des intervenants quant à l'incidence du PDC sur leur entreprise et collectivité • Perceptions des intervenants quant à la contribution du PDC à la diversification des économies rurales • Accroissement : Incidence perçue de l'absence du financement du PDC et d'autres services sans financement sur les collectivités • Accroissement : Incidence perçue de l'absence du financement du PDC et d'autres services sans financement sur les clients et leurs projets • Variations dans l'atteinte des résultats pour les différents groupes ciblés (y compris ceux ayant des identités différentes) • Atteinte des résultats par région • Difficultés à surmonter pour atteindre les résultats (dans l'ensemble, par groupe, par région) • Exemple de stratégies d'atténuation utilisées • Incidence perçue du financement maintenu au statu quo	
4. Dans quelle mesure la conception du PDC tient-elle compte de la croissance inclusive (y compris les facteurs de considération des divers groupes d'identité, comme les immigrants, et ceux	• Obstacles auxquels font face les membres des différents groupes • Avantages offerts aux différents groupes • Politiques favorisant l'accès équitable • Approches pour répondre aux besoins de groupes particuliers • Besoins des différents groupes	• Enquêtes auprès des clients • Études de cas régionales • Entrevues avec les informateurs clés

Cadre d'évaluation		
Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs	Sources de données
fondés sur le sexe, l'identité autochtone, l'âge, le handicap, la langue)?		
5. À quel point les mesures du rendement et les structures de rapport du PDC sont-elles efficaces pour faire rapport sur l'atteinte des résultats du PDC?	• Indicateurs en place pour mesurer les résultats • Variations entre les régions (p. ex., indicateurs utilisés, définitions des indicateurs) • Pratiques exemplaires régionales • Façon dont les données sur le rendement sont utilisées • Information disponible pour mesurer l'incidence du programme sur différents groupes ciblés (femmes, jeunes et peuples autochtones) • Lacunes dans l'information actuelle recueillie • Occasions d'améliorer les données recueillies	• Analyse des données • Rapports annuels sur la stratégie de MR • Rapports de vérification • Entrevues auprès des SADC et de ministères
6. Comment le PDC est-il mis en oeuvre?	• Structures de gestion utilisées pour mettre en œuvre et superviser le PDC • Mesure dans laquelle les rôles et responsabilités des parties sont clairement définis et compris • Rôle des bénévoles dans la mise en œuvre du programme • Variations dans la prestation des régions • Avantages de la structure actuelle • Difficultés éprouvées	• Examen de la documentation • Entrevues • Études de cas • Sondage auprès des SADC
Rendement : Efficience		

Cadre d'évaluation		
Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs	Sources de données
7. Le PDC est-il généré et offert de manière efficace et efficiente?	• Mécanismes en place appuyant la prestation efficace et efficiente du programme • Suggestions d'autres modes de prestation permettant d'exécuter le programme de manière plus rentable • Adaptations par les ADR pour améliorer la rentabilité ou l'efficacité de leur prestation du programme • Pratiques exemplaires régionales • Changements à l'efficacité du programme par la gestion horizontale • Occasions de simplifier la gestion • Besoin de flexibilité dans la prestation du programme dans les régions • Ratio des coûts administratifs pour prévoir le financement des ADR • Contribution des bénévoles à la prestation efficace du programme • Points à améliorer	• Sondage auprès des SADC • Sondage des SADC • Entrevues avec des représentants du réseau des SADC, des représentants ministériels • Examen de la documentation

Annexe B – Études de cas entreprises par région

Études de cas entreprises par région		
ADR	Étude de cas	Justification
APECA	Évolution de l'organisation, de l'approche et de la programmation (CBDC de l'Île-du-Prince-Édouard Est)	Démontre l'adaptabilité de la CBDC aux changements dans le contexte de la prestation des programmes
	Initiative Femmes en affaires (Association des CBDC du Nouveau-Brunswick)	Démontre comment les CBDC répondent aux besoins de différents groupes cibles (principalement les femmes)
	Régions économiques fonctionnelles (Association des CBDC de Terre-Neuve-et-Labrador)	Démontre l'importance des partenariats et la façon dont les données peuvent être utilisées pour appuyer l'exécution du PDC
DEC-Q	SADC Nicolet-Bécancour	Inclut un programme pour les jeunes, afin d'appuyer leur maintien dans la région
	SADC Témiscamingue	Démontre comment les SADC répondent aux besoins des différents groupes d'identité (principalement les Autochtones)
	CAE Rive-Nord	Comprend les zones semi-urbaines
FedDev	Programme de partenariat transfrontalier (SADC Cornwall et comtés)	Démontre l'importance du partenariat, la façon dont le PDC peut répondre aux besoins des différents groupes cibles (en l'occurrence, les peuples autochtones) et des comtés environnants, et les compétences des SADC pour favoriser la collaboration
	Centre/réseau de cyclotourisme de Niagara (SADC Venture Niagara)	Exemple d'un projet de DEC à l'appui du tourisme
	Formation au travail autonome (dirigée par la SADC Oxford)	Exemple d'une initiative entreprise en réponse à des changements dans l'économie locale (p. ex. fermeture d'usines de fabrication)
FedNor	Société d'aide au développement des entreprises Waubetek	Démontre comment les SADC répondent aux besoins des différents groupes d'identité (principalement les Autochtones)
	PARO – Centre pour l'entreprise des femmes	Démontre l'importance du partenariat avec les entités des SADC et comment le PDC peut répondre aux besoins des différents groupes cibles (principalement les femmes)
	SADC Nord-Aski (incluant un mandat bilingue et un programme de stages pour les jeunes)	Démontre comment les SADC répondent aux besoins des différents groupes cibles (principalement les francophones et les jeunes)
DEO	Fonds de développement économique de la région de Churchill (Développement des collectivités Manitoba)	Exemple d'une initiative entreprise en réponse à l'évolution de l'économie locale (p. ex. fermeture d'un port)
	Venture Connect (Développement des collectivités Alberni-Clayoquot)	Exemple d'un projet de DEC dans une collectivité éloignée
	Imagine Kootenay (Société d'aide au développement des collectivités de Central Kootenay)	Exemple d'un projet de DEC qui comprend un partenariat avec les collectivités autochtones locales